全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

蓝狮子·域外新知 ⑫

未来15年，那些人们以为还很遥远的不可能事件，
将颠覆大众所熟悉的商业环境。

Leadership 2030

破译黑天鹅

如何应对未来15年的商业巨变

［美］格奥尔格·凡尔梅特　伊冯娜·赛尔◎著
王雪婷◎译



中国友谊出版公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Leadership 2030

破译黑天鹅

如何应对未来15年的商业巨变

[美] 格奥尔格·凡尔梅特　伊冯娜·赛尔◎著
王雪婷◎译

中国友谊出版公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目(CIP)数据

破译黑天鹅：如何应对未来15年的商业巨变 / (美) 凡尔梅特，(美)赛尔著；王雪婷译. -- 北京：中国友谊出版公司，2014.12

书名原文：Leadership 2030: the six megatrends you need to understand to lead your company into the future

ISBN 978-7-5057-3446-3

Ⅰ.①破… Ⅱ.①凡… ②赛… ③王… Ⅲ.①企业领导学－通俗读物 Ⅳ.①F272.91-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第277621号

著作权合同登记:01-2014-6926

Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future. Copyright © 2014by Hay Group Holdings, Inc. Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York. All rights reserved.

书名 破译黑天鹅：如何应对未来15年的商业巨变
作者 [美] 格奥尔格·凡尔梅特 伊冯娜·赛尔
译者 王雪婷
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 710×1000毫米 16开
17个印张 221千字
版次 2014年12月第1版
印次 2014年12月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-3446-3
定价 45.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010)64668676

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谨以此书献给我的妻子埃琳娜·纳库（Elena Nancu）和我的儿子扬·雷哈德(Jan Lenhard)，感谢你们让我融入你们的生命。

——格奥尔格

谨以此书献给我富有远见的父母，感谢你们让我永远无畏向前。

——伊冯娜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旧时的一切都是好的，就连那时的未来也比现在的未来要好。

——卡尔·瓦伦丁(Karl Valentin)，巴伐利亚喜剧演员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

致 谢

正如每本书都基于真诚的合作一样，本书也是在众人的通力合作之下才得以完成的。我们向以下组织和个人致以无尽的谢意。

感谢合益集团(Hay Group)——我们所供职的全球管理咨询公司，向我们提供完成这本书所需的财力、物力。

感谢来自科隆前瞻性分析公司 Z_ punkt 的团队，该队队员在研究初期给予我们莫大的帮助，感谢队长瓦妮莎·沃特金斯(Vanessa Watkins)；感谢我们在柏林的研究助理科内莉亚·达赫姆（Cornelia Daheim)、克劳斯·伯迈斯特(Klaus Burmeister）和蒂姆·福克曼（Tim Volkmann)；感谢马库斯·冈尼斯奇(Markus Gunnesch）和卡罗琳·马莲(Caroline Mallien)，还有来自费城合益集团的图书管理员克莱尔·迪帕多(Claire DiPardo)。

感谢合益集团全球执行理事会的玛丽·方丹（Mary Fontaine)、露丝·马洛伊(Ruth Malloy)、尼克·博尔特(Nick Bolter)和大卫·德兰(David Derain)，他们自始至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

终都对我们非常支持。感谢在欧洲为本书做调研的团队，队员有露西·特雷纳(Lucy Traynor)、大卫·巴纳德（David Barnard)、玛格达莱娜·马古斯艾克(Magdalena Magusiak)、亚历山大·勒杜·德·内勒(Alexandre Ledu de Nesle)、玛塔·沃斯(Marta Wojcik)、克里斯·海利(Chris Hayley)。感谢我们欧洲及美国地区市场营销和人力资源部的同事：珍·沙尔夫(Jen Scharff)、安娜·帕特森(Anna Patterson)、卢克·莱西(Luke Lacey)、奥克塔维亚·沃尔顿(Octavia Walton)和米奇·肯特(Mitch Kent)。感谢我们在纽约的 AMACOM 出版社的团队：编辑克里斯蒂娜·帕里西(Christina Parisi)，执行编辑安迪·安布里基尔希(Andy Ambraziejus)，还有我们的文字编辑杰奎琳·拉克斯·戈尔曼(Jacqueline Laks Gorman)。

最后，要是没有来自全球的同事、友人和商业伙伴与我们探讨本书涉及的问题，与我们分享他们的故事，传阅文章，审读原稿的部分甚至全文内容，或者以其他方式贡献力量，那么这本书的内容也不可能如此丰富、如此真实。这其中包括尤哈·阿克拉斯（Juha Äkräs)、科斯塔·安德森（Kirsta Anderson)、美克·巴尔(Meike Bahr)、马塞尔·布莱宁克梅杰(Marcel Brenninkmeijer)、加文·布朗(Gavin Brown)、吉娜·伯恩(Gina Byrne)、韦恩·陈(Wayne Chen)、大卫·德瑞恩(David Derain)、克劳德·戴恩(Claude Dion)、于尔根·厄尔本丁格(Jürgen Erbeldinger)、玛丽·方丹(Mary Fontaine)、罗恩·加罗奇克(Ron Garonzik)、唐纳·金特(Donna Gent)、弗兰克·霍夫根(Frank Höffgen)、斯图尔特·海兰(Stuart Hyland)、大卫·詹宁斯(David Jennions)、威立·卡基南(Ville Karkiainen)、哈丽雅特·柯克(Harriet Kirk)、露丝·马洛伊(Ruth Malloy)、吉利恩·麦克纳马拉(Gillian McNamara)、艾什温·莫黑(Ashwin Mohee)、托马斯·暮黑(Thomas Muhr)、(英国)全国劳资委员会(The NLMC)、蒂姆斯·拉里斯(Timis Rallis)、安德烈亚斯·兰德布洛克(Andreas Randebrock)、斯蒂芬·拉斯多夫(Stefan Rasdorfer)、约尔格·朗夫(Jörg Rumpf)、扬·施密特-多纳(Jan Schmidt-Dohna)、杰夫·斯拉克(Jeff Shiraki)、莫尼什·辛哈(Mohinish Sinha)、卡尔·舍斯特伦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Carl Sjöström)、西格·斯宾塞(Signe Spencer)、斯科特·斯普瑞尔(Scott Spreier)、菲利普·斯普利特(Philip Spriet)、马尼克·斯塔尼(Manik Surtani)、霍尔姆·泰坦(Holm Tetens)、露丝·瓦格曼(Ruth Wageman)和格雷姆·耶尔(Graeme Yell)。我们要特别感谢达里尔·纽曼(Daryl Newman),他在我们写作整本书的过程中帮助我们对文字进行润色和校对,居功甚伟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格奥尔格·凡尔梅特
（Georg Vielmetter）

任职于全球最具影响力的管理咨询公司合益集团，其客户多为IBM、联合利华等世界500强企业。现为合益集团“欧洲领导力团队”成员、“领导力与人才管理学科”欧洲区总监，致力于研究领导力转型。现居柏林。

伊冯娜·赛尔
（Yvonne Sell）

合益集团“领导力与人才管理学科”英国及爱尔兰区总监，经常就领导力的各种话题撰写评论、发表演说，同时还与畅销书《情商》的作者丹尼尔·戈尔曼共同致力于情商研究。现居伦敦。

中译本特别顾问

岑颖寅，合益集团大中华区副总裁，合益集团中国领导力和人才管理学科负责人。

投稿信箱：tougao@lanshizi.com
团购联系方式：
热线：0571-86535633；0571-86535636
传真：0571-86535633
信箱：fy@lanshizi.com
责任编辑：周亚灵
特约监制：陶英琪
特约编辑：宣佳丽
营销编辑：董丽 li.dong@lanshizi.com
装帧设计：水玉银文化 syyart@163.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来15年：

全球化2.0会创造数以百万计的中产阶级，但这块市场肥肉只会被送到真正“懂”它的商家口中。每个新兴市场都会有特定的消费偏好，市场将变得“既全球化又本土化”。“生意本地化”将成为占领外地市场，甚至海外市场的关键。

能源枯竭和环境危机对企业的影响将越来越明显。石油、水等重要生产资源日趋紧张将导致生产成本上涨，致使粗放型生产方式不再能带来利润。而环境危机则会让生活在其中的消费者抵制非可持续生产的企业。

个性化会经历爆炸性的释放。薪水、升职将成为最基本的择业需求，员工开始看重自我实现、工作-生活平衡等软因素。与此同时，消费者也对商品提出越来越多的个性化需求，“商品客制化”将成为一种趋势。

数字化不仅会改变人们的工作方式，也会瓦解传统的营销和贸易方式。

人口变化主要体现在消费市场和劳动力结构上。逐渐老龄化的市场会提出新的产品需求。而企业则会面临管理者断层、隔代管理等新挑战。

科技突破将以意想不到的速度改变商业面貌。3D打印、智能化产品、可穿戴设备，创新产品不断涌现的年代会带来商机，也会颠覆一些行业。

这本书就是要告诉管理者和创业者们，未来15年，哪些领域隐藏着商机，哪些趋势不容忽视，以及面对这些商业变化，世界500强企业的领袖们又是如何应对的。

策划：

与最好的商业阅读有关
出版策划：杭州蓝狮子文化创意有限公司

博客：http://blog.sina.com.cn/bluelionbook

官方微博：@蓝狮子图书


关注bluelionbook
感受精品阅读乐趣
享受意想不到的优惠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

致谢

前言
帝国与马粪 /001

1 迷失东京:全球化 2.0 /001

2 少即是多:环境危机 /025

3 个人的力量:个性化和价值多元化 /051

4 远程的可操作性:数字化时代 /073

5 社会安全:人口变化 /097

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

6 远大前程?:科技大融合 /119

7 促进因子、困境和完美风暴 /141

8 只做脚注,不当标题:去自我中心的领导者 /165

结 论
去自我中心的领导之路 /199

尾 注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LEADERSHIP
2030

1

迷失东京：全球化 2.0

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

据说反驳全球化就好像反驳万有引力定律。

——科菲·安南(Kofi Annan),前联合国秘书长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊鸿一瞥:全球化 2.0

五大看点

1. 全球化 2.0 从根本上不同于全球化 1.0。东方国家作为西方国家加工厂的历史将会终结;西方的公司仍然会在东方运作,但是情况会复杂很多。货物、人力、资本会向多个方向流动,不仅仅是从西方流向东方,也会由东方流向西方。

2. 传统的贸易方式行将瓦解。随着经济力量的东移,新兴市场间的贸易会繁盛起来。东方在产品和服务上对西方的依赖会越来越少。企业将需要重新思考营销手段。

3. 认识"全球本土化"。新兴中产阶级会在越来越多的国家出现。每个国家的新兴中产阶级都会有他们特定的消费需求,使市场变得"既全球又本土化"。单一集中的营销策略和运营模式将不再能适用于跨国公司。

4. 情况将更加错综复杂。全球化 2.0 将需要更复杂缜密的思考。这是过去企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和企业领袖鲜有经历过的情况。这对已经捉襟见肘的领导者们提出了更高的认知要求，特别是观念和策略的要求。

5. 对环境的觉知将会至关重要。为了增加对商业环境的觉察能力，并确保沟通真的是双向的，企业必须变得适应性更强，鼓励多元思维。

企业领导者应该问的五个问题

1. 我的企业有多敏锐？
2. 我们的商业策略和运营模式是否适应不同区域的需求？
3. 我们对本土需求的反应有多敏捷？
4. 我们是在当地挑选下一代领导人还是需要引进人才？
5. 我们如何确保我们的领导人具备观念和策略上的先进性以应对新一轮的全球化的能力？

放在10年前，这本书很有可能是在美国国际商业机器有限公司（IBM）设计并编程的笔记本电脑上完成的。但是这家在20世纪80年代领导了计算机革命的公司却在2004年将它的个人电脑业务出售给了联想集团。结果就是，我们现在正在中国制造的机器上码字呢。

三四年前，我们俩一个开沃尔沃，另一个的座驾是路虎。作为瑞典汽车制造业曾经的骄傲，沃尔沃集团在1999年将它的轿车业务出售给了福特汽车公司。三年后，福特汽车公司又从宝马汽车旗下收购了路虎。但最终，这个美国制造商在2008年把路虎卖给了印度汽车制造商塔塔汽车（Tata Motors），之后在2010年把沃尔沃轿车业务卖给了中国的吉利控股。

无独有偶，一年前，当有人要把一个旧的哥兰蒂（Grundig）电视机换掉的时候，朋友推荐了飞利浦（Philips），当时飞利浦是欧洲科技界、设计界和工程学界的领导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者。新电视机送来的那天，这个荷兰电子业界的巨头却宣布将电视机业务的股份部分转让给香港冠捷科技有限公司（以下简称 TPV 公司）。现在飞利浦仅持有 30%的股份。

就在不久前，我们还在使用美国电脑、瑞典和英国的小汽车、德国的电视机——全是西方国家生产的，而今天，这些产品却都打上了中国或者印度的标签。到底发生了什么？

欢迎来到正在经历全球化 2.0 的世界。

全球化的历史

在研究到底发生了什么以前，让我们先简单梳理一下过往的记忆，来看一看到现在为止发生的全球化有什么特点。我们称其为全球化 1.0。[1]

在全球化 1.0 的时代，西方向东方流动。西方公司在低端市场寻找更便宜的产品。他们将劳动力和生产设备转移到偏远的地方，然后再把成品运回本国市场销售。这些产品的成本与在本国生产的产品成本相比要低得多。这些偏远的加工厂大多设于东方：印度、中国以及远东地区（也有一些美国公司将工厂选址在拉丁美洲国家）。说得直白一点，东方变成了西方的血汗工厂。

全球化 1.0 并不是什么新鲜事。我们至少可以往回追溯几百年，甚至更远。我们可以说全球化在丝绸之路的年代和远洋贸易时代就已经开始了。国际货币基金组织（IMF）称之为“操控了人类一切经济活动几个世纪的市场力量……的延续”。[2]

这种现象的确掌控了 20 世纪下半叶。这一时期，科技创新和国际市场的自由化为全球化的茁壮成长创造了条件。20 世纪是科技大进步的时代。全球旅行、国际货运、远距离通信变得容易多了，更别说费用了，便宜太多了。信息技术的出现也使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得企业对于远在几千英里①外的工作、工艺流程、交易的系统化和管理变成了可能。改革创新大大地缩减了跨国贸易的时间、成本和实际困难。

与此同时，官僚体系设置的障碍也分崩离析了。国际规则的自由化在一个前所未有的大范围内推行。两次极具破坏力的世界大战之后的和平催生了一系列国际公约以及自由贸易区，比如 1957 年缔结《罗马条约》的时候形成了欧洲经济共同体。跨国贸易的壁垒被打破，贸易、人力资源以及资本以前所未有的水平在各国间流动。

无论你是否喜欢全球化 1.0，它都是一次恩赐。我们无法选择是否要接受它或是否要参与其中。世界在全球化，全球化的进程已经持续了一段时间，而现在，全球化的方式正在改变。

什么是全球化

广义上说，全球化的内容并不是单一的。《斯坦福哲学百科全书》(*the Stanford Encyclopedia of Philosophy*)指出，全球化涵盖了“政治、经济和文化趋势等很大的一个范围”。它可以被定义为在世界经济领域内对自由市场政策的追求；也可以是西方政治、经济、文化生活形式在全球形成主导态势；新信息技术的增殖；全球化甚至可以只是一个观念，就是人类意识到我们正在变成一个统一的整体。

幸运的是，近几年来，各种理论开始汇聚，逐渐形成了一个公认的定义。泛泛地说，全球化就是时空的压缩，因为要联结两地所花的时间减少了。[3] 这就是在 20 世纪给全球化 1.0 加速助推的力量(见上文)。

换言之，世界正在变小。

这个定义被哲学家们讨论了 200 年之久。如果你知道卡尔·马克思就曾

① 1 英里=1.609344 千米。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

研究过全球化,一定会觉得很惊讶吧。他认为这种时空的压缩是有积极意义的。在《共产党宣言》里,他和恩格斯预言这将带来“国家间的互相依赖”。[4] 德国哲学家马丁·海德格尔相对来说就比较排斥全球化。他哀悼“距离的丧失”,提出一个尖锐的警告,认为“没有了距离,所有事物都会混作一团”。[5]

最近,国际货币基金组织给出了一个更严格的定义,和我们书中所说的非常接近。2000 年的时候,一份国际货币基金组织的文件将全球化描述为“世界经济的持续一体化,尤其是在贸易和资本领域”。报告也指出,这个术语也包括人、知识和技术在国际范围内的流动。

该文件也给出了构成全球化的四大“基本方面”,分别是买卖与交易;资本和投资活动;移民和人口流动;信息、知识和技术的传播和交换。[6]

国际货币基金组织的这份报告还对哲学家和社会理论家所描述的时空压缩理论提出了符合经济学逻辑的解释。它指出,全球化是“科技进步的结果。因为科技的进步使国际交易的完成变得更容易也更迅捷。这里说的国际交易包含了贸易和资金流动。”

换言之就是,世界正在变小。

大趋势:全球化 2.0

21 世纪正在见证与全球化 1.0 几乎平行的现象:全球化 2.0。两者不同的是,现在东方也影响西方。我们以前所知的经济、商业、金融世界正在被颠覆。

需要指出的是,新的模式并未取代旧的模式。全球化 1.0 还在运行中。西方的跨国公司仍继续在远程运作那些低成本基地。2010 年 6 月,英国正积极筹备女王的钻石婚庆典,《泰晤士报》报道说,纪念茶巾正以 4.25 英镑一对大甩卖,而这些茶巾从中国购得的时候才 9.1 便士一条。[7]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

虽然工厂的选址正在改变，但很多低成本基地仍扎根于东方。高盛集团(Goldman Sachs)在2005年预言了11个新兴国家,其中有7个在亚洲(孟加拉国、印度尼西亚、伊朗、巴基斯坦、菲律宾、朝鲜和越南)。这份名单仅包括一个欧洲国家(土耳其),以及墨西哥、尼日利亚和埃及。[8]

但是全球化2.0是与其前身完全不同的另一头猛兽。它并不是1.0的反转模式。它具有两个非常特别且相关的属性:一是经济力量的平衡点转向亚洲;二是新兴国家中产阶级的迅速膨胀。

亚洲纪元

有丰富的数据佐证亚洲正在以一个经济势力崛起。在过去的30年里中国都是成长最快的经济体。从1980年开始的30年里,中国的经济总量增长了19倍。[9] 西方市场的饱和以及经济危机正致使增长几乎停滞——在很多例子中，甚至有的已是彻底的衰退。与此同时,东方国家的增长速度正拼命挣扎着要重回2008年金融危机前的两位数。图1—1是对2016年各地区国内生产总值(GDP)增长的预测。该预测出自经济学人智库（Economist Intelligence Unit）的《世界经济预测》(*World Economy Forecast*)2012年3月期。

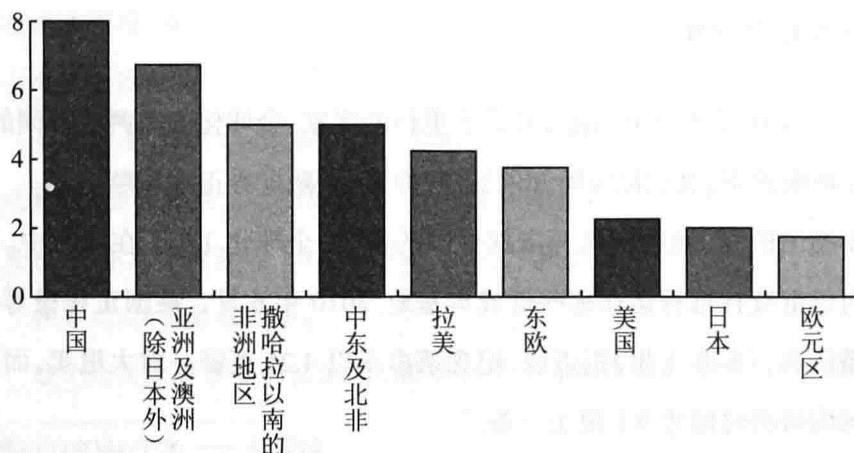


图1—1　2016年各地区GDP增长预测

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在经济增长的竞赛中,东方把西方狠狠地击倒了。但是仅仅在经济增长上超过西方超级大国并不代表权力的转移。财富的逆转导致了天平的倾斜,这种平衡的丧失在东西方的可比较范围内及影响力上都可以看到。

2011 年 4 月,国际货币基金组织预测中国将于 2016 年在购买力上超过美国成为世界第一大经济体,这霎时间成了世界各大报纸的头条。[10] 据普华永道国际会计事务所(PwC)称,印度也将于 2050 年取代美国的位置,而中国经济总量将超过美国 50%。到那时,世界十大经济体中只有三个会来自西方:美国、德国和英国。[11]

规模带来影响力,经济规模带来金融影响力。中国在 2012 年 2 月的外汇储备为惊人的 3.2 万亿美元。[12] 同年 5 月,国有投资基金——中国投资有限责任公司(CIC),拥有价值 4400 亿美元的资产。[13] 无可避免的,资本在向西方流动。中国在欧洲的对外直接投资(FDI)2012 年达到 126 亿美元(合 96 亿欧元)。[14] 2011 年,在德投资的中国公司第一次超过了美国公司,并且数字是惊人的 158∶110。[15] 这在 20 年前是不可思议的。

红灯,绿灯:吉利控股的故事

汽车的制造已经没有秘密可言……在这件事情上我决心很大,甚至甘冒失去一切的风险。

——李书福,吉利控股董事长,1997 年

在很多方面,中国最大的汽车制造商吉利控股都是全球化 2.0 的最佳代言。从名不见经传的小公司迅速成长,并在 2010 年拿下沃尔沃集团的轿车业务,达到了顶峰。

沃尔沃轿车收购案是经济力量从西方转向东方的一个标志。更具有标志

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性意义的是，吉利控股是从美国汽车业的偶像福特汽车公司——第一家大批量生产经济型小汽车的公司——手中买下了瑞典最负盛名的轿车品牌，这就好像为经济力量的转移加了一个注脚。

吉利控股的董事长李书福先生，与沃尔沃集团接洽长达三年时间。收购沃尔沃轿车，李书福异常坚定。在吉利控股腾飞之前他就反复证明过他的决心。有个关于他的故事，现在已经变得相当有名，是说他毕业的时候，得到一笔钱作为毕业礼物。他用这笔钱买了一台旧相机和一辆自行车，然后他骑着自行车在各个旅游景点转，给客人们拍照赚钱。这笔小小的投资让他赚了10倍。

之后他进军冰箱制造业。但是1986年，他却突然终止了在这个行业的闯荡。原因是他没能在政府的新政策下取得执照。令他沮丧的是，他的几个竞争对手在没有营业执照的情况下还是照常经营下去。

但是他的经历给吉利控股的诞生埋下了种子。他曾做过这样的类比："只要你不放弃，你总是能绕过红灯，或者等它们变绿。"这个比喻之后被证明是具有预兆性的。

李书福进军汽车业的行动一开始也遭遇了与先前一样的官方障碍。但这个时候，李书福已经吸取了教训。他在浙江买下一个拥有生产两门机动车执照的工厂，然而他却大胆地生产起了四门的小轿车。然后，为了得到授权，他不知疲倦地在北京和浙江两地跑，游说中央和地方的官员。他越挫越勇，甚至在政府圈里赢得了"汽车狂人"的绰号。2011年，这个"狂人"终于获得了制造小轿车的执照。剩下的故事已经被写入了全球化2.0的历史中。

吉利控股的第一辆汽车于1998年在生产线上诞生。仅仅6年以后，企业的年产量就达到了10万辆。2011年，销售量达到了42.2万台。年销售额逼近210亿元人民币(约合33亿美元)，净利润达15.4亿元人民币(约合2.41亿美元)，比前一年增长了13个百分点。[16] 公司计划年产量达到200万辆，并且在2015年前完成15个海外生产基地的建造。[17]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

置身事外

全球化 2.0 环境下经济势力平衡的转移带来了一个副作用，就是贸易形式的重大改变。新兴国家之间各层面商业活动的增多将会是对西方经济体和企业的又一重大威胁。将西方排除在外的业务关系、战略伙伴关系、经济协定正越来越多。

例如，中国投资有限责任公司在 2012 年 5 月宣布正找机会将投资由美国和欧洲转向新兴市场。中国投资有限责任公司的总经理高西庆将此描述为“自然的转变”。[18] 东方国家对商品迅速增大的胃口部分地导致了拉丁美洲和中国的贸易额在 1999—2009 年的 10 年间增长了 16 倍。在同一时期，美国与拉美之间的贸易仅增长了 50%。[19] 2009 年，中国取代美国成为巴西最主要的出口目标。[20]

中国在非洲的贸易和投资也正迅速增长。中国于 2009 年取代美国成为非洲最大的贸易伙伴。且中国在非洲的直接投资从 2003 年的不足 1 亿美元飙升到了 2011 年的 120 亿美元。[21]

经济同盟也同时在亚洲、非洲、拉美之间建立起来。“金砖四国”（巴西、俄罗斯、印度、中国）——一开始只是高盛集团提出的一个缩写 [22] ——在 2006 年签署了盟约。德国报纸《时代周刊》（*Die Zeit*）将其称为“第一个没有西方参与的世界论坛”。[23] “金砖四国”此后召开过 5 次峰会，最近的一次是在 2013 年的 3 月，会上吸纳了南非（由此缩写由 BRIC 变为了 BRICS）。

这个组织有着远大的目标。2012 年峰会的议程上有一项是要建一个银行，针对 BRICS 和其他新兴经济体中有发展潜力的项目进行投资。组织还创办了 BRICS 货币联盟，使五国可以直接进行跨国投资，而无需使用西方货币作为中介。[24]

另一个显著的例子是中国－东盟自由贸易区。这个全世界最大的自由贸易区是 2010 年形成的，覆盖了 19 亿人口，控制着每年 4.5 万亿美元的贸易总额。它的 GDP 总计 6 万亿美元。[25] 根据协议条款，11 个成员国的 90% 的货物都不再需要征

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

收关税。[26] 对于中国企业来说，这个条款意味着以更便宜的价格更容易地取得原料，以及占领东南亚迅速扩大的市场。

中产阶级的兴盛

随着令人目眩的经济扩张以及企业的成功，当地人口的财富也在不断增长。简单来说，企业没有人就无法运作，要雇人就得付钱。随着一个国家的企业和权力阶级财富的增长，普通老百姓的生活也会富裕起来。人均收入的增长曲线与一个国家的 GDP 以及企业的利润增长轨迹是一致的。

在全球化 2.0 的大环境下，这意味着低收入和中等收入经济体购买力的提高：2010 年至 2050 年，中国的个人收入预计增长 800%，印度 600%，泰国和印尼 400%——相比之下，美国仅预计增长 50%。[27] 结果就是在这些发展中国家中产阶级的萌芽。而这批中产阶级将会有带着地域差异的品味和需求。

2008 年，高盛集团估算世界范围内的中等收入人群（中等收入指年收入在 6000—30000 美元之间）正以前所未有的每年 7000 万人的速度增长。这个速度是惊人的，因为根据银行估计，当时全球人口中的中等收入人群仅仅只有 4.72 亿人。高盛集团甚至预估到 2030 年增长速度会飙升至每年 9000 万人，这意味着会将 20 亿人送入中等收入阶层。

其结果就是，到 2050 年中等收入者将会将世界收入的 40% 收入囊中，而现在这个数字是 30%。[28] 根据麦肯锡（McKinsey）的预测，到 2025 年新兴市场的消费总量将达到每年 300 亿美元。麦肯锡将之描述为“资本历史上最大的一次成长机会”。[29]

亚洲纪元意味着这批新的中产阶级消费者中很大一部分将集中在世界第一大洲：亚洲。到 2030 年，亚太地区会拥有世界 66% 的中产阶级。[30] 这不仅会为发达国家的企业，也会为新兴经济体的企业造就一系列快速扩张的新市场。曾经的血汗工厂正迅速转变成金矿，而淘金热已经开始了。正如媒体乐于报道的那样，亚洲消费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者们正发展出对西方奢侈品“贪得无厌”的胃口。麦肯锡估计到 2015 年，中国对世界奢侈品的消费会占到全世界的 1/5。[31]

西方企业排队等着喂饱中国这条饿龙。过去的几年里，数十个奢侈品制造商已经看到他们因为亚洲，尤其是中国的需求而膨胀起来的销售额。英国的时尚零售商巴宝莉(Burberry)在 2011 年最后一季度的报表显示了 21 个百分点的销售涨幅，比上一年环比增长了 30 个百分点。另外，2011 年上半年，尊尼获加(Johnnie Walker)苏格兰威士忌在中国的销售也上升了 9 个百分点。[32] 保时捷公司仅在 2011 年 7 月在中国的销售额就比前一年环比增长了 500%，而在同一月它在全世界的销售额是下跌的，下跌了 4 个百分点。

奢华豪车是消费力最准的晴雨表。显然，在中国豪车的销售将比主流汽车市场增长得更快。预计从 2010 年到 2015 年，对豪华车辆的需求会以 139%的速度累积增长。[33]

显而易见的，亚洲和拉美地区人们可支配收入的增多代表着市场机遇，而无论是发达国家还是新兴市场的本土玩家或是全球玩家，都可以参与到这场游戏中。对奢侈品的需求会经历大爆发。这些需求，在很多西方消费者看来都是司空见惯的：度假、汽车、名牌服饰、手提电脑、MP3 播放器、红酒，以及在餐厅、酒吧、夜总会的夜间消费。新的中产阶级会放纵这些人类的欲望，追求更好的生活品质。

然而，我们必须搞清楚，我们并不是在说一群全球同质化的有着相似消费模式的富裕起来的劳动者。显著的文化差异以及独特的地方偏好将驱使每个本土市场对不同产品和服务的需求成长起来。我们将会看到，企业及它们的领导者想要在第二次全球化中成功，了解这些特质是至关重要的。

后来者居上

如上文所说的，新兴的中产阶级会为西方发达国家的公司和新崛起的东方公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

司创造巨大的商机。但是对于西方企业来说，全球化 2.0 必然带来一个威胁：市场支配地位的终结。

全球化 1.0 的时候，西方跨国公司不受任何威胁地享受了数十年对市场的全面掌控。他们可以在他们运营的地区随意操控溢价和挑选人才。但现在游戏规则正在改变。支配地位正处处被挑战。无论是在本土还是在全球范围内，一些世界最大的品牌正被他们的亚洲对手赶超。

手机市场就给我们提供了一个教科书般的范例。在 21 世纪初期，诺基亚在全球手持设备市场中有着压倒性的优势。随着发达国家手机的全面普及，这个芬兰的制造商推出了一系列之后被奉为经典的机型。著名的“诺基亚之歌”在全世界的大街上和公共交通工具上随处可闻，有人觉得这铃声简直令人心烦恼怒。

2007 年，诺基亚是全球第一的智能手机供应商，它的市场份额接近 51%。到 2012 年第二季度的时候，它的市场份额却急剧缩水到 6.6%。[34]

诺基亚被竞争对手们围攻了，这在智能手机出现以前是无法想象的。韩国制造商三星在 2012 年第一季度取代诺基亚成为了世界上最大的手机生产商。[35] 12 个月后，由于智能手机销售的爆发性增长，三星宣布了创纪录的季度利润——比前一年增长了 42 个百分点。2011 年，中国台湾地区的 HTC 也在市值上超过了诺基亚。[36]

甚至苹果公司也有点喘不过气来。HTC 的手机销售在亚太地区已经与 iPhone 不相上下。与此同时，华为立志要成为“中国的苹果公司”。[37] 作为世界第五大最具创意的企业，[38] 华为在美国市场推出了一款售价仅 30 美元的智能手机，而 iPhone 5 若不以合约机形式出售则零售价高达 850 美元。[39] 在这样的背景下，美国政府指控中国可能将华为(以及它的对手中兴通讯)的技术用作间谍活动。美国政府的行为被指责为地方保护主义，甚至美国自己的媒体也这么认为。[40]

这种竞争的再平衡在一个又一个市场重复发生，比如家用电器市场。中国的海尔已经取代惠而浦(Whirlpool)成为全球冰箱产业的领导者。[41] 同样的事也发生在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家用电脑市场。在韩国,本土生产商三星和LG在个人电脑(PC)市场的份额超过了50%,把诸如戴尔、惠普之类的西方竞争者挤了出去。[42]

快餐业也未能幸免。在菲律宾,麦当劳每卖出一个汉堡包,当地人最喜欢的快乐蜂(Jollibee)就能卖出两个(之后我们会详细讨论快乐蜂)。一些在国际上最负盛名的美国品牌如麦当劳、肯德基、汉堡王等创造了快餐,并统治快餐业长达数十载。结果在亚洲,当地的竞争对手却后来者居上,双关地说就是他们正享用西方对手烹制的午餐呢。

案例分析　快乐蜂(Jollibee)——你想要加点儿菠萝吗?

快乐蜂在菲律宾的成功也描绘出了全球化2.0对西方企业霸权的另一个威胁:所谓全球本土化(有人也喜欢称其为再区域化)。

我们上文已经提过,新兴的中产阶级并不是一个整齐划一的群体。在第三章中我们会看到,亚洲国家持续增加的财富将会导致市场的区域重新划分。由于不同的文化范畴、地区喜好和本国时尚观点,会出现独特的有地域性的需求模式。本土玩家在识别和发掘这些机会的时候,会具有地域和文化上的优势。他们在满足本土市场的特殊需求的时候会更游刃有余,反应也会更迅速。

这就是快乐蜂在菲律宾市场上能打败麦当劳的原因。麦当劳是世界上最大的餐饮服务公司,它在全世界119个国家拥有超过33000个连锁餐厅,拥有170万雇员,每天接待将近6800万人次(数据以成书的时间为基准)。麦当劳的运作规模到底有多大,我们来举一个例子:它是全世界最大的玩具批发商,而这些玩具甚至不是用来出售的,只是搭配套餐赠送。

竞技场的另一边是快乐蜂(快乐蜂的企业色彩和麦当劳很相似,也是红色和黄色,只是多了一些白色)。这个菲律宾选手有大约2300家连锁店,在它的本土市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场是最大的。[43]

快乐蜂没有竞争对手吗？那倒不是。快乐蜂在菲律宾汉堡市场的占有率已经达到了65%，是麦当劳在当地市场占有率的两倍。《经济学人》(*The Economist*)把快乐蜂的成功称为“麦当劳的巨大耻辱”。[44]

快乐蜂书写了一个成功故事。仅2010年它的收益增长了16个百分点，2011年接近18个百分点。[45] 2012年第二季度的净利润与前一年相比上升了令人震惊的33个百分点。[46] 用从亚洲新兴中产阶级身上赚来的钱，快乐蜂以菲律宾为基地迅速在各个大洲扩张：开在国外的连锁店占到了门店总数的17%以上，在我们写书的时候，它在美国拥有26家连锁店。[47] 它还有很大的野心：快乐蜂计划到2014年将它海外收益的份额从2011年的20%提高到50%。[48]

那么快乐蜂是如何击倒麦当劳这个巨人的呢？答案出奇的简单：用米饭和菠萝。

《纽约时报》将快乐蜂的成功归因于“它尊重当地的口味”。[49] 换言之，这个连锁品牌抓住了全球本土化中形成的本土机遇。快乐蜂的成功在于它对速食餐厅老一套的模式进行了微调以适应本土偏好。

例如，快乐蜂提供一种特别的汉堡叫Aloha汉堡。这并不是什么复杂的汉堡包，只是多加了一片菠萝而已。套餐用米饭、酱汁和蔬菜代替了传统的小甜面包和薯条，再加上一些当地菜。这看似及其微小的改变却带来了意想不到的效果。靠着本土化，小个子打败了大巨人。快乐蜂迫使麦当劳在菲律宾的市场份额缩减到三分之一。

快乐蜂在市场营销上也采用了类似的本土化策略。它的广告都使用了本土语言Tagalog，而麦当劳仍执着于英语，还把它的吉祥物麦当劳叔叔搬到了菲律宾。快乐蜂的吉祥物则是一只巨大的、快乐的——你猜对了——穿着红黄相间衣服的蜜蜂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

显然,快乐蜂在设计这个吉祥物的时候是做过功课的。据企业创始人称,快乐蜂象征着菲律宾精神。[50]快乐蜂的吉祥物是一个极大的成功,它是菲律宾流行文化中识别度最高的形象之一,比麦当劳叔叔要有名得多。它甚至有一档专门的儿童电视节目。

快乐蜂成功背后的小生态策略——在标准化的套餐之外提供小小的配餐——向我们提出了一些有关全球本土化的很基本的问题,比如一个大的中央集权的跨国公司要如何应对全球本土化的冲击。

解决方式看似再明显不过了:在你的汉堡包里加菠萝吧;向顾客提供米饭配汉堡包;用你的全球规模来削弱竞争。但麦当劳的规模在面对全球本土化的时候却起到了反作用。麦当劳是一个高度中央集权的商业巨头。它的利润仰赖于残酷的标准化带来的高效。在这种构架下,要往产品里加上一个东西无疑是一个艰难的决定。

在做决定前有太多问题要回答:首先,谁有权做决定?权力集中在机构中的哪一个层级?是地区总经理吗?还是全球产品总监?是供给和市场营销在指导决定吗?菠萝的创意从何而来?要执行这个决定得花多长时间?最重要的是,这个决定能带来多少利润?

最后一个问题把这个决定提升到了决策层面。要是菠萝的创意并不能带来利润,它会不会是为了重新夺回市场份额而做的亏本买卖呢?那么,下一个问题就是,我们能靠它夺回多少市场份额?成本又是多少?在整个蓝图中菲律宾汉堡包市场又有多么重要?

不知从何时起,毫不起眼的菠萝片令麦当劳如鲠在喉。《纽约时报》指出,麦当劳的问题在于"它必须保持它的核心产品一以贯之,这极大地限制了它。而快乐蜂却非常灵活。"[51]《经济学人》也同意这一说法,它认为,"麦当劳顽固地坚守着它的全球化标准,因此(在菲律宾)总是格格不入"。[52]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然,这并不是说麦当劳无法做出全球本土化的决策。它也制定本土化菜单,比如在挪威它推出了三文鱼汉堡包,在法国的麦当劳你可以喝到啤酒,甚至有为了配合宗教节日而推出的特别菜单。在电影《低俗小说》里,约翰·特拉沃尔塔(John Travolta)谈到欧洲和美国的"小区别"的时候就用法国麦当劳的菜单做了例子。但不知出于何种原因,麦当劳就是无法适应菲律宾市场,在和快乐蜂的较量中完全处于下风。至少在现在的菲律宾,全球本土化撂倒了麦当劳这个巨人。

相反,麦当劳最大的竞争对手之一却在全球本土化的影响下相当成功。这个竞争对手就是肯德基(KFC)。在中国,肯德基不仅在早餐菜单里加上了中国人最喜欢的粥[53],还提供低脂食品以迎合中国新兴中产阶级对健康饮食的追求。除了粥,肯德基还推出了其他本土化产品,比如老北京鸡肉卷,还有四川口味的川香辣子鸡。[54]

一个美国的连锁快餐为了迎合当地人的口味加入中国菜,这是全球本土化的确实表现。进入中国大陆市场的时候,肯德基主要从台湾地区挑选了领导团队。因为他们"对市场环境能够做出直觉性的反应",肯德基中国前业务发展副总裁刘国栋(Warrent Liu)如是说。[55]他写了一本书,是关于肯德基在中国获得的成功,他称之为"看似不可能的成功"。他在他的书中指出"战略取决于环境,一个在稳定成熟的市场中运行良好的战略在中国市场往往效果不佳"。[56]

结果是,肯德基在中国有超过2000家连锁店,并且是中国最受欢迎的早餐去处。[57]

别眨眼,否则你就错过好戏了

就像上面的例子向我们展示的那样,全球本土化会带来机遇,同时也带来威胁。快乐蜂的故事给西方企业上了警醒的一课:别眨眼,否则你就错过好戏了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

集中控制和标准化的运作在新的世界将不再成功。全球化 2.0 要求灵活性、理解，以及对当地市场发展的快速敏捷的反应。

诺基亚最近的困境就是它缺乏这样的应对能力造成的（我们在上文已经介绍过了）。2008 年的时候，诺基亚错过了机会，没能稳固它在刚刚萌芽的印度市场作为最值得信赖的品牌的地位。当时在印度，手机用户需要频繁地切换两张 SIM 卡（Subscriber Identity Module，客户识别模块）来通过地区网络运营商上网。而诺基亚在芬兰的总部却做出了不在印度地区提供"双卡"手机的决定。[58]

相反的，对本土市场特殊性触觉敏锐的企业如果迅速做出回应，就会获得全球本土化带来的奖赏，有时甚至能够获得机会，把产品延伸到核心产品以外。

迪士尼公司恰恰就是这么做的。迪士尼公司发现中国市场对英语教育的需求正在增长，就与一家本土教育机构合作建立了迪士尼英语。第一家迪士尼英语中心 2008 年在上海开业。到现在为止，迪士尼英语在中国已经开到第 29 家。

全球本土化的法则也适用于虚拟市场。天际，是中国对领英（LinkedIn）的反击，是数字世界的全球本土化。天际，这个中国最大的职业社交网络的成功是迎合地方需求的结果。

虚拟世界的全球本土化

"中国的互联网是不一样的。"[59] 天际网的创始人林廷翰（Derek Ling）这么说的意思是在中国，社交网络服务背后的本土习俗才是中国市场的真正支配者。

天际网之所以繁荣起来的原因在于它了解主宰商业网络的文化规范。2012 年4 月，当天际网的会员达到 1000 万，并且仍以每个月 50 万新用户的速度增长的时候，[60] 西方竞争者领英在这个世界人口最稠密的国家只争取到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了200万用户。[61]

出生于中国但是在美国接受教育的林廷翰告诉我们，领英基于搜索的模式并不适合中国的商务人士。因为中国的商务人士喜欢在谈生意前先接触对方。[62] 因此，领英所构建的松散的人际关系就无法驱动商业关系的建立。[63]

天际网为会员们提供了一个通过小组、会议、线上及办公室活动了解对方的平台。[64]"你只需要建立起一个人们可以互动并了解对方的环境，根本无需担心商务部分，"林廷翰说，"(中国)人一旦感觉自在了，就很擅长把他们的人际关系培养起来。"[65]

天际网是在2005年创立的，两年后就被法国公司Viadeo收购了。Viadeo是世界第二大社交网络运营商，仅次于领英。收购一个专门为中国市场开发的产品就是Viadeo为全球扩张而采取的"异地多样"策略。[66] 至关重要的是，Viadeo在收购天际网之后，秉承它的全球本土化策略，保留了林廷翰来领导这个完全本土的团队。

天际在汉语里的意思是"全球连接"，但是这个互联网公司对本土价值观的重视才是它成功的秘诀。

全球化2.0的影响

我们已经看到了全球化2.0对西方企业产生的一些影响：白热化的竞争、全球影响力的消退、全球本土化的挑战，以及经济和商业联盟的排他性的加强。现在让我们来仔细看看全新的全球环境对跨国企业会产生什么影响，对于它们的领导者又会提出什么新的要求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

新的平衡

在很长一段时间里,跨国企业都被建议要“进行全球化的思考,但实行本土化的应对”。这条格言从未如此适用过。全球化 2.0 正轻轻推动策略制定向本土化那一端倾斜,这个倾斜是微妙的,但也是可察觉的。跨国公司比以前任何时候都更需要从本土化的视角进行思考和行动。

一种方法不再适用于所有情况。我们已经看到,由中央发号施令将要冒极大的风险,公司可能因此不能及时发掘本地的商机。企业需要制定能够同时适用于全球和地区的商业策略。

本土化策略要在本土化的层面上来制定,应该采用区域控制,利用企业资源,以降低执行的成本,并提高执行效率。在制定战略性决策的时候,本土视角至关重要。这就意味着需要更多跨国、跨领域的合作。当企业寻求更广阔的视角的时候,团队组成也要变得更加多元化。

企业也要想办法加强它们对商业环境的感知能力。它们将需要发展出敏锐的感觉器,来探测塑造出每个本土市场的那张复杂又独特的影响力网络。我们所说的影响力包括资源和技术的可获得性,社会规范、行为和偏好的影响力,当然也包括规范各个不同地域的官方或者半官方的法规和规则。

策略聚焦

全球化 2.0 会对企业领导者们提出更高的认知和策略上的要求。新一次的全球化意味着更复杂、更多样化和更不可测的商业环境,其特点是环境中暗藏着无数的机会和危机。全球化 2.0 也会创造出一个扩大了的生态系统,在这个生态系统中,圈内圈外的利益相关者共生,这样才可以跨地域跨文化地管理企业。

全新的世界也会要求策略重点的转移。传统观点认为,对于领导者来说,策略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

并不是最难的部分，执行才是。然而，经济力量的转移、中产阶级的繁荣、全球本土化的要求都渴望着新的策略和新的运作模式。

企业将必须提高对本土需求的敏感度以便做出迅速反应，但同时也不能丧失利用全球规模优势的能力。在经历全球化 2.0 的世界里，制定正确策略的难度会呈指数级递增。

全球化 2.0 的要求

企业及它们的领导人正与全球化 2.0 带来的宏观商业环境的复杂性进行搏斗，这种复杂性是前所未有的。以下我们列出一份清单，所述为企业所要面对的主要挑战以及这些挑战对领导者提出的要求。

1. 对情境的觉知和概念性思维①。要从全球本土化中获益，就必须有更灵活的公司架构，如此才能够做出本土化的决策。策略、商业模式和运作模式也要适应不同市场的需求。领导者将需要有高度发达的情境意识和概念性思考，从而为他们的企业找到并植入正确的架构。

2. 交叉合作。无论是跨职能还是跨区域、跨国家之间的合作都会加深加强，以使企业用来探测本土需求的雷达更加精密。不只是企业内部的协作，全球本土化还要求企业接纳更多外部的商业伙伴以进入当地市场。对于领导者来说，这种合作关系使他们能够在跨职能、跨区域、跨国家、跨民族、跨文化和跨越多重市场的情况下还能够有效地进行管理。

① 通过归纳把握事物的规律和本质。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 多元化。更强的环境感知能力、更灵敏的本土触觉，以及更广泛的跨国合作将需要更多元化的团队。我们所说的多元化，是指在国籍、种族、文化、年龄、性别、特长、职业背景等方面都要多元化。对多元文化的敏锐感觉和适应力对于领导者来说将是至关重要的。

4. 忠诚度。为争夺人才而爆发的世界大战会被全球化 2.0 所改变，忠诚度变得尤为珍贵。有才干的雇员和未来的领导者将可以在全世界范围内挑选他们中意的老板，同时新兴地区的后起之秀会如雨后春笋般出现，对老牌的西方企业提出挑战。只有最耀眼的、最能激励员工的领导者才能够吸引并且留住这个忠诚度薄弱的市场上的最优人才。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LEADERSHIP 2030

2

少即是多：环境危机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在一个病了的星球上，不可能生活着健康的人类。

——托马斯·贝里(Thomas Berry)，文化历史学家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊鸿一瞥：环境危机

五大看点

1. 气候变化是真的在发生，并且是几乎不可逆的。全球变暖是经济活动的结果，已经在全世界范围内造成了极端的天气情况，导致了生物的死亡、物质的损毁和巨大的经济损失。地球的温度正在接近灾难性的级别。

2. 关键性资源正被耗尽。由传统油田提供的石油量在2006年达到顶峰，但现在全球能源需求还在上升，因为成百上千万的消费者正迈入中产阶级。水资源的紧缺也变得越来越严重。对现代科技至关重要的稀有矿产正变得越来越稀少，因此也就越来越贵，越来越难以获得。

3. 环境危机的影响可能会是灾难性的。乐观一点儿的情况是企业利润大大减少，严重的话，世界经济可能进入大衰退，还会出现饥荒和大范围的社会动荡。

4. 低碳从代表着企业有社会责任感演变成了企业必须要达到的底线。减少碳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

排放将会成为市场竞争力的关键。企业必须在运营和决策过程中植入环境意识，创造出一种企业文化和经营方式，以把企业对环境的影响降到最低。

5. 转型的思维和运作模式将是必须的。领导者们本身必须要从转型的视角去看问题，清晰地向下传达巨大变化背后的理论依据，并且确保把变革贯彻下去。新型的合作关系，包括与对手组建合资企业，都需要寻找创新的解决方案。

企业领导者应该问的五个问题

1. 在我的企业内部，对环境问题的认识到达什么程度？
2. 随着化石燃料和稀有矿产价格的上涨，企业的利润会受到多大的影响？
3. 在建立环境友善的企业文化和可持续发展运作机制的路上我们还要走多远？
4. 万一环境灾害导致业务中断，我们有什么可以应对的紧急措施？
5. 我们到哪里去寻找合作伙伴以帮助我们求得解决这些痼疾的良方？

“大门正渐渐关上……如果在能源的使用上我们再不改变方向……这扇门就要永远关上了。”

这则措辞严厉的警告并不是什么环境保护组织或是倡导使用再生能源的团体的一面之词，而是出自国际能源署（IEA）的首席经济学家法提赫·比罗尔(Fatih Birol)之口。[1]

据国际能源署的报告显示，使用化石燃料的发电站在世界范围内正以令人担忧的速度建造起来。在这种速度下，全球变暖的幅度到 2017 年会超过 2 摄氏度(华氏 3.6 度)，[2] 而 2 摄氏度的增长幅度被科学家们认为是避免真正灾难性气候变化的“安全上限”。我们的目标是防止地球的平均温度以超过 2 摄氏度的幅度上升。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个严肃的结论来自国际能源署的年刊《世界能源展望》(*World Energy Outlook*)。这份年刊被公认为世界能源预测和分析的权威。根据2011年年刊的说法，气候变化已接近不可逆，保持现有气候的希望即将永远失去。[3]

大趋势：环境危机

讨论环境问题，一不小心就会越说越夸张，最后就开始描绘世界末日般的场景了。不过的确，环境危机可能是所有大趋势中影响最为深远的一个。它令我们对经济赖以发展和繁荣的根本产生了质疑。环境危机为何如此重要，是因为它会对全球社会和繁荣产生致命影响。如果它对全球都将产生影响，那么当然也会影响到企业和它们的领导者。

然而令人惊讶的是，这个问题极少在企业领导力这个语境中被提起，可能是因为它对于企业的影响还令人捉摸不定， 而且领导者们要应付人类造成的影响就已经焦头烂额了。除了在企业社会责任(CSR)这一项上打个勾表明态度，然后付钱补偿一下碳排放以外，企业似乎更倾向于把环境问题放在“太难处理”这一栏下。但是这种鸵鸟政策坚持不了多久了。地球所面临的环境危机已经织起了一张大网，把企业网在其中。在这一章中我们会具体讨论编织起这张大网的其中两个要素：全球变暖造成的气候变化以及自然资源的持续紧缺(主要指石油、水和稀有矿产)。我们将会看到，这些变化是紧密相联且动态相关的，但是首先，让我们看看它们各自的情况。

不可否认的事实

在详细分析环境危机这个大趋势以前，我们先要明确气候变化是不是真的正在发生。为了本书的目的，我们假设由人类活动引起的气候变化是真的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在发生，和全球化一样，这是一个先期假定。

地球正在变暖是毫无争议的。来自可信度很高的非官方的独立组织——常常是非环保组织——的研究给出了很多证据，显示气候正在改变。[4]几乎没有严谨的独立科学家和学者对此提出质疑。

然而，还是有少数但有影响力的反对者(特别是在美国)持续反驳“气候改变是人类活动的结果”这一观点。他们坚持认为这是气候模式的自然变化。普遍认为在这些反对的声音中几乎没有声誉很高的科学家或是气象学家，都是些保守的掮客以及政治活动家。[5]

现实状况是这样的：在过去的100年里，地球表面的平均气温已经上升了大约0.8摄氏度(华氏1.4度)，可怕的是，这个增长的大约3/4是在过去的30年内完成的。[6]

联合国政府间气候变化专门委员会(IPCC)——该组织在2007年获得了诺贝尔和平奖——在6年前总结说“过去50年里观测到的气候变暖大部分都极有可能是因为温室气体浓度增加造成的”。这个委员会是由世界气象组织(WMO)和联合国环境规划署(UNEP)共同组建的，旨在监测全球变暖。联合国政府间气候变化专门委员会非常确定温室气体浓度上升的原因就是人类活动：“人类活动……正在改变大气成分的浓度。”[7]

2007年，该委员会宣布气候变化有“90%的可能性”是人为的[8]：能源供给——人造能源——向大气中排放大量的碳。[9]之后，美国国家海洋和大气管理局(NOAA)和英国气象局(Met Office)的一项联合研究将单个气象事件与人类活动导致的气候变化一一对上了号。[10]在2013年，一份来自美国国家气候评估及发展咨询委员会(U.S. National Climate Assessment and Development Advisory Committee)的报告直接声明“人类引起的气候变化”正造成一系列的气候事件：天气变得更热、气温和海平面升高、变得更为频繁和猛烈的冬季暴风雪，还有冰雪、冰川、永冻土和海冰的减少。[11]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

温水煮青蛙

2012 年的夏天，美国经历了很多媒体评论家所说的第二次沙尘暴。根据官方数据，美国大陆几乎 2/3 的地区——覆盖了美国 8 个州[12]——都处于干旱状态，大约 1/4 的地区遭遇了极端干旱的天气。[13]气温超过了 20 世纪 30 年代沙尘暴期间创造的纪录。2012 年的 7 月是美国历史上最热的一个月，平均气温比 1936 年那次沙尘暴期间 7 月的气温还要高出 0.2 摄氏度（华氏 0.36 度）。[14]事实上，2012 年被证实是美国有史以来最热的一年。[15]

当然，一次极端天气事件并不能说明气候产生了变化。但仅在美国，2011 年就有 12 次气象灾害，这是前所未有的。每一次气象灾害都造成了超过 10 亿美元的损失。更令人担心的是，前一次一年内有如此多气象灾害就在 2008 年，那一年发生了 9 起气象灾害。[16]

而且，近 10 年来我们已经见证了全球范围内这种极端天气情况的频繁发生。比如在 2003 年，一次漫长的热浪在欧洲造成了 70000 人的死亡。飓风卡特里娜（Katrina）在两年后袭击了新奥尔良，造成了严重的破坏。而 2007 年则由于希腊的野外大火被大家铭记。之后的 2009 年，在澳大利亚，干旱和高温导致的森林大火造成 100 多人丧生。而就在一年之后，俄罗斯气象史上最严重的热浪引起的野火几乎让莫斯科窒息，并且一直烧到离几个核电站非常近的地方，令人胆寒。2010 年，巴基斯坦发生的洪涝灾害夺去了 1000 多人的生命，几百万人流离失所。中国爆发的山洪也造成了同样灾难性的后果。德国、波兰、捷克也遭受了严重的洪涝灾害。[17]而在英国，按照《星期日泰晤士报》（*Sunday Times*）的说法，2012 年就是“天气发了疯的一年”，人们从未见过的“极端天气在同一年内相携出现”，其中有接近最高纪录的高温、低温和降雨。这一年是英国气象历史上降雨量第二多的年份，但紧接着出现了十分严重的干旱。英国气象局发出预警，认为更多极端天气会接踵而至。[18]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同一年秋天，史上最大的大西洋风暴在美国广大地区横冲直撞。飓风桑迪（Sandy）造成了大约500亿美元的损失，它因此荣登美国最具破坏力飓风榜第二名。[19] 2013年，森林大火再次肆虐澳大利亚，悉尼经历了史上最热的一天，温度达到了令人震惊的45.8摄氏度（华氏114.4度）。[20]

科学家们如今已经证实，这类极端天气事件与人类活动引发的气候变化存在着联系。2012年，《科学》杂志（*Science*）上发表的一项研究表明，全球变暖正在极大地加速海洋上空的蒸发和降雨，造成一些地区遭受干旱，而另一些地区则饱受洪涝灾害之苦。[21]

同时，美国国家海洋和大气管理局与英国气象局的联合研究认为，几乎可以肯定，这类值得引起重视的气象事件是由人类活动引起的。这个联合组织研究了英国自150年前起到现在的气象记录中最热的11月，得出的结论是：人类活动造成极端天气的可能性至少是自然天气模式变化造成极端天气的可能性的60倍。他们还发现2010年夏天席卷得克萨斯、毁坏作物的热浪很有可能也是人类活动造成的气候变化引起的，这种可能性高出自然成因的20倍。[22]

自18世纪中叶化石燃料第一次点燃工业革命以来，我们就在慢慢地加热我们所居住的这个星球。科技进步使我们能够不断创新而后制造出琳琅满目的商品，温暖千百万的家庭和工作场所，让我们以更低的成本、更便捷的方式旅行到更远的地方，因为选择范围大大拓宽。但这也意味着燃烧更多的化石燃料，向大气排放更多的温室气体。

在过去的200年里，发达世界人均消耗的能源量比有记载的历史上其他阶段都多。[23] 全球来自化石燃料燃烧的碳排放量从1900年到2008年增加了16倍之多。[24] 这导致地表温度在过去的一个世纪里上升了0.8摄氏度（华氏1.4度）。联合国预测现在的碳排放量很可能导致温度进一步升高2.5—5摄氏度（华氏4.5—9度），远远超过2摄氏度的安全底线。[25]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世界银行（World Bank）做出了相同的预测。2012 年 11 月由世界银行委托波茨坦气候影响研究所（Potsdam Institute for Climate Impact Research）所做的一项综合研究得出的结论是，即便所有国家都能达到国际碳减排要求，到 2100 年地球温度还是会升高 4 摄氏度（华氏 7.2 度）。这就意味着更严重的热浪、全球粮食减产、生态系统的破坏、生物多样性的减少以及海平面灾难性的上升。[26]

仅仅保持现在的碳排放级别就已经是一个巨大的挑战，更别说按照国际条约减少碳排放量了。正如我们说过的那样，现在温室气体最大的制造者是能源供应系统，大约占到现在碳输出量的 1/4。[27] 而且我们将看到，新兴世界的工业化进程将导致全球能源需求的爆炸性增长。到 2030 年，预计增长的能源消耗将把二氧化碳排放量每年向上推升 1.6%（二氧化碳是主要的温室气体，与全球变暖紧密相关）。[28]

就算没有工业化进程的影响，温室气体的排放已经在以前所未有的速度上升。2012 年，全球碳计划（GCP）测定的全球二氧化碳排放量为 392 亿公吨，创了历史新高。国际能源署在之前一年发布的严正警告也响应了这一说法。全球碳计划指出，要把气温的增幅控制在 2 摄氏度以内的可能性正在不断减小。[29] 据一位参与项目的研究人员称，能做到这一点的“科技还未被开发出来”。大量事实摆在眼前，一些科学家开始预测人类将要面临的直接后果。[30]

石油困境

美国高尔夫选手每年大约要丢失 3 亿个高尔夫球，[31] 几乎每个高尔夫球都含有聚丁二烯。聚丁二烯是一种石油化学合成橡胶。[32] 而高尔夫球仅仅是一个国家一年所生产的众多石油副产品中的一个。由此我们可以推算全球高尔夫球的年产量，再往远一点推算就会发现世界工业产品中 90% 都必须使用石油。[33] 石油存在于人类经济活动的方方面面。石油不仅用来生产工业产品，也被用于运输和旅行，并且温暖了无数家庭和工作场所。它是塑料的基本成分，是千百万产品的基础材料。人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

类经济活动对石油的依赖度之高可见一斑。然而，它正在被耗尽。

根据国际能源署的报告，石油峰值——也就是全球传统石油生产速度开始下降的时间点——出现在 2006 年。[34] 如果这是真的 [35]，那就意味着开采自地下的原油的规模量已经在缩小。

石油峰值出现的后果不容小视。我们来做一个不太符合实际的假设——全球石油消耗量保持稳定不变，即使那样，已知现存的石油存储量也只能维持不到 40 年时间。[36]

2010 年，一份从德国联邦国防军转型中心的未来分析部门（该组织未参与气候变化的争论）泄漏出来的报告预测，石油峰值的出现将引起灾难性的全球经济衰退。[37]（请见下文《疼痛反应》）

这是相当可怕的事情，然而石油减产还只是问题的一部分。全球石油供给可能会触顶，但需求却还远远没有达到拐点。国际能源署预测全球能源消耗量在 2008 年到 2035 年之间还会增加 36%。[38]

在残酷的全球困境中，石油峰值出现的同时，全球化 2.0 却正在东方起飞。世界很大一块区域的经济正加速发展，导致对石油的需求比过去任何时候都要迫切。石油是工业产品的血液，新兴市场渴求更多的石油，但此时石油供给却开始变得困难了。

亚洲、拉丁美洲、非洲的几百万人都在享受刚获得的财富，渴望大量丰富的产品。这些产品都需要生产和运输。结果就是，到 2030 年，不属于经济合作与发展组织（OECD）成员的国家对能源的需求会占到全球消耗总量的 2/3，而在 1990 年，这个比例还不到 1/2。[39]

非常规问题

传统原油供给的衰退让世界的焦点转向了可替代的原油供给源。非常规的原

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

油指的是不通过钻井，而是采用其他方式提取的石油。[40]最常见的两种非常规的原油材料是油砂和油页岩。油砂内含有沥青、水和黏土；油页岩则是含有油母质的沉积岩，经加热就会分泌石油。

但这些供给源存在的问题不少。首先，非常规原油生产比传统的效率低很多也昂贵很多，因为所使用的方法并不能直接得到可以拿去精炼的原油。像沥青、油母质这样的成分需要经过一些处理才能被拿去精炼成石油。这个过程大约会消耗掉最终得到的能源的 30%。[41]

附加的费用给这些非常规原油供给源的经济可操作性打上了一个大大的问号，至少目前是这样的。在较长一段时间内，我们需要提高原油的价格，以便我们把通过非常规手段生产石油的成本降低，最终使其在商业上可行。当然，原油峰值的出现可能意味着长远来看，转向非常规石油生产并非不现实。

还有一个颇具讽刺意味的问题是，在从油砂、油页岩中提取原油的过程中要消耗大量的传统燃料，因为这个过程需要很高的热量。比如油母质一定要被加热到 500 摄氏度（华氏 932 度）才行。[42]

最后我们要说的是非常规石油提取技术对环境的影响。光从这些技术手段的名字我们就能窥见一些蛛丝马迹：蒸汽喷射和蒸汽重力辅助引流这两种方法都需要使用大量的水，这就会大大消耗我们的安全饮用水，因为使用过的水是有剧毒的。在加拿大的阿尔伯塔（Alberta）——加拿大是唯一一个油砂开采商业化的国家[43]——用于油砂产业的水主要来自阿萨巴斯卡河（Athabasca River）。生产产生的废水和其他污染物都渗入地下水中。

而且，生产过程包括燃烧传统化石燃料，例如，油母质的加热过程要使用天然气。结果就是阿尔伯塔因为油砂提炼而排放的温室气体比传统石油提炼所排放的高 3 倍。阿尔伯塔地区的空气污染比加拿大其他任何地方都要严重。[44]

即使这些问题都能被很好地解决，用非常规方式提炼石油仍然不是解决化石

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

燃料告急的灵丹妙药。它们能做到的只是推迟石油供给大幅下降的时间，并且这种缓解并不能维持太久。在美国，用压裂页岩（水力压裂）来生产石油的方式预计最快在2020年也会面临减产的危机。[45]

饮用水危机

石油耗尽以后的生活景象将十分悲凉，但这对人类来说仍然只是想象中的场景。水就不一样了，缺水的梦靥人类是再熟悉不过了。联合国儿童基金会（UNICEF）和世界卫生组织（WHO）估计直到最近的2012年，世界人口的11%，约7.83亿人，都无法获得安全的饮用水。[46] 根据联合国相关报告，2006年，全球人口的1/5都面临极度缺水的状况。[47] 更令人难以置信的是，以现在的用水状况持续下去，预测到2025年，将有2/3的人口极度缺水。[48] 和石油一样，爆炸式的需求也正加速水资源的匮乏。到2030年，人口增长将使全球饮用水的消耗量增长300%。[49]

稀土元素短缺

“稀土元素”就某种意义上来说是一个自相矛盾的词语。稀土元素虽然带着“稀有”的“稀”字，但在地壳中的含量却是十分丰富的，大约与我们更熟悉的铜、镍、锌差不多。问题是，虽然稀土矿的储量丰富，但却不易被开采。虽然全球储量达到1.14亿公吨，但每年只有12.5万公吨被开采出来，相当于总储量的千分之一多一点。[50]

而且，从地理分布来看，它们还是十分稀少的。开采活跃的地区仅分布于世界少量地区，事实上，几乎都在中国。[51] 现在中国出产大约占全球90%的稀土。正如邓小平曾说过的：“中东有石油，我们有稀土。”[52]

和石油一样，发达国家完全依赖于稀土矿。稀土元素是成千上万种产品的关键成分，从汽车到电脑再到手机都需要它们。它们同时在众多高科技领域中也被广泛运用，因此与我们的现代生活息息相关，如航空航天、医药和核能（请见下文《司空

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

见惯》)等领域。路透社在 2009 年警告说，仅在数年内，全世界每年对稀土的需求就将超过供给 40000 公吨。[53]

对一个产品激增的需求十有八九是因为一个原因——供求关系，而根据这个市场铁律，需求的增长就可能导致物价飞涨。中国两种稀土元素——钕和镝，用于制造磁铁，它们的出口价格在 2005 年到 2011 年的 6 年里飙升了将近 60 倍。到 2011 年年底为止的 18 个月里，钕的价格上涨了 10 倍，镝的价格上涨了 5 倍。[54]

司空见惯

我们大多数人可能连一个稀土元素的名字都报不出来，[55] 诸如钇和镨这样的名字是不会出现在茶余饭后的闲谈中的。然而，我们却每天都在使用稀土。可能我们并没有意识到，但其实作为消费者我们已经对稀土上了瘾。没有了它们，我们的现代生活将无以为继。

无论是在棒球棍、自行车、灯泡、LED 屏幕、电视显像管、手机、汽车、照相机、望远镜镜片、彩色玻璃、瓷器、磁铁、打火机，还是在麦克风、扬声器、耳机、电脑硬盘、日光灯中，我们都能找到稀土元素。除了生活用品外，在一系列令人眼花缭乱的专业技术设备中也能找到它们，比如航天航空器材、碳弧灯(用于电影拍摄)、激光、核反应堆、船舶推进系统、光纤、高温超导材料、风力涡轮发电机、应力计等。稀土元素在医学上也被广泛运用，如在药物、磁共振成像、X 光系统上，甚至在癌症治疗方面都有应用。

除了以上这些产品以外，稀土元素也出现在一些有趣的地方，比如手枪里。有意思的是，住在欧元区的 3.3 亿多人每天都随身携带着一种稀土元素——就是欧元纸币上的防伪荧光粉所含有的铕元素。

还有，稀土元素是汽车行业有可能降低对环境影响的核心要素。稀土元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

素被用于催化式排气净化器中，因此对于最大限度地提高燃油里程数是十分关键的。[56] 它们在混合动力汽车中也扮演着重要的角色，比如丰田普锐斯的电池、电动发动机、发电机、催化式排气净化器、整个车身上安装的25个电动机、玻璃和视镜、LCD屏幕，以及汽车使用的柴油中的添加剂都使用了稀土。[57]

表面紧张

取自地表以下的重要资源的持续短缺很可能造成国际关系紧张，甚至导致潜在的冲突。我们上文提过的联合国有关水资源紧缺的报告中提出了这种担忧。且这些正在减少的资源供给上的不平衡也极有可能进一步加大这种风险。发展中国家拥有大约85%的石油资源和93%的天然气储备。[58] 石油供给出现拐点以后，剩下的原油储备将几乎都集中在中东地区。[59]

这些情景所暗示的全球权力关系的转移引起了经济学家和军事战略家的极大关注。经济学家兼政治顾问的杰里米·里夫金（Jeremy Rifkin）在他的书《氢气经济》（*The Hydrogen Economy*）中认为，这种权力关系的转移将威胁到所有国家经济和政治的稳定。我们之前讨论过的德国关于石油峰值的军事报告也分析了这些风险，很多细节已经向我们敲响警钟。[60]（请看下文《疼痛反应》）

目前，一些政府和国际金融家被指责“掠夺土地”，这使得地缘政治的紧张局势进一步升级。金融危机初期，激进组织GRAIN宣称中东和亚洲的富裕国家，联合一些国际金融机构，正从贫穷但资源丰富的国家攫取农业用地。随后世界银行的一份报告也曝光了类似的细节。[61] 一些国家为了稳定本国的食品供给，就试图从别的国家购买农用地和水资源，作为他们食品生产的外援。而对于银行、对冲基金、养老保险公司来说，目标就是从一个相对稳健的投资中得到尽可能大的回报。在信用危机造成的风暴中，这些投资简直就是避风港。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

疼痛反应

饥荒、国家破产、整个资本主义体系的崩溃，以及无穷无尽的安全问题，这些反乌托邦的景象可能都不是我们期望从军事战略家那儿得到的分析结果。但这就是事实，是石油达到峰值的另一些更令人震惊的后果，这是德国联邦国防军转型中心（German Federal Defense Force Transformation Center）在2010年的研究结论。[62] 它给出了一些推断，如果我们找不到石油的替代品来支撑世界经济和社会体系，将会发生什么可怕的、长期的连锁反应。

- 持续提高的石油价格会降低消费和经济输出，造成世界范围内的经济衰退。上涨的运输费用会导致所有产品和服务的价格膨胀起来，从而抑制全球贸易，严重阻碍资本流动，加重经济的滑坡。所有发达国家的就业率都会直线下降。

- 食物的生产和分配会问题重重。政府预算将承受很大的压力，因为又要保持食品供给，又要在常规石油替代品上投资。有些国家将没有能力保障基本的食品供应，饥荒就会随之而来。

- 由于全球经济规模量缩减不知道何时结束，商业投资会因无利可图而干涸。银行只剩一个空壳，没有可以交易的商业基础。金融市场、证券交易所，以及整个银行系统——全球经济的脊梁骨——都将崩溃。

- 价值链的断裂、恶性通货膨胀、黑市将令人们不再相信货币的保值功能。地区性的以物易物的经济形式会重新出现。

- 国家税收将消失。国家的基础设施都将变得破败不堪，因为维系它们的经济来源不存在了。

- 由于民众对国家政府机构以及政府解决问题的能力已经不信任，政治动荡不可避免，极端主义将大肆盛行。

这项研究警告说，这种“高度不稳定”的状态，伴随着“由分布不均且日益

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

减少的资源引起的激烈竞争”，会使得国内和国际争端的前景变得更加复杂和紧张。政策的冲突会在交战的石油进口商之间，或是极力谋取有利位置的出口商之间，甚或是在买卖国之间爆发。国内冲突也会变得更加频繁。

当然，这份报告不得不承认，石油峰值出现的后果只是大家的猜测。正如其作者所说，“所有这些安全后果都可以想象”。

充满恶意的旋转

我们前面所强调的每一个大趋势——气候变化，极端天气，石油、水和稀土资源的短缺——本身都已经够令人忧心了，更糟糕的是，它们不是独自战斗，而是团结作战，每个都在向它的队友提供养料，互相强化，加速和恶化环境问题。不仅如此，还有膨胀的人口、增长的财富和新兴市场的消费力都在进一步加重环境危机。

全球对食物、水、能源和产品的需求将进一步攀升。对食物不断增大的胃口必然需要更多的农产品，也就意味着需要更多的水、砍伐更多的森林，而森林是对抗温室气体的主要斗士之一。此外，森林面积缩小不光会导致地球对抗温室气体排放的能力减弱，还会产生其他问题。气象专家认为亚马孙地区的森林面积缩小会影响到墨西哥湾洋流的流动；还可能会带来更严重的极端天气情况，可能将欧洲带入极寒的冬天，而同时巴西则会在干旱中难以喘息。[63]

越来越富裕的消费者会驱使商家生产更多的东西，也就需要燃烧更多的化石燃料，使用更多的石油和稀土元素。这都会向大气排放更多的温室气体，进一步提高地表温度，加重干旱和洪涝灾害，毁坏粮食作物，威胁到工厂和发电站，包括核电设备。

产品量和消费量的不断上升还会产生堆积如山的废料。这些废料都必须要慎重处理，才不至于污染土地、水和空气。比如中国空气污染的等级已经是世界卫生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

组织设定的标准的5倍多。2007年的时候，经中国政府申请，世界银行就空气和水污染对中国经济造成的损失进行了估算，结果占到整个GDP的5.8%左右。[64]

全球变暖还威胁到了极地的冰川。从1880年到现在，冰川融化已经把海平面推高了差不多8英寸(20厘米)。如果海平面再升高20英寸(50厘米)，生活在低洼沿海地区的人口就必须迁移。这些人口占到世界人口的10%。

北冰洋上传说中的“西北航道”(Northwest Passage)的冰雪覆盖面积这些年来一直在缩小，使得海峡变得越来越易于通行，国际局势因此吃紧。2010年6月，北冰洋的冰覆盖范围降到历史上同月的最低点。[65] 加拿大军方将海峡“重新命名”为“加拿大水域”，清楚地声明了加拿大政府对这个贯通北冰洋和太平洋，在战略上和商业上都非常重要的海峡具有主权。这一举动触发了加拿大和很多国家的矛盾，大家都觉得该航道是国际水域。[66]

气候变化在俄罗斯这一边的“东北航道”(Northeast Passage)也有类似的影响。2013年8月，由于该海域的冰量减少，一艘从中国驶往荷兰的货船利用这一点顺利通过了海峡。这是商船第一次进行此类尝试。相关公司声称这条航线可以将中国到欧洲的货运时间缩短最多15天时间。[67]

然而，极冰融化的后果远不只政治纠纷和灾难性的海平面上升。融化的冰还可能给地球的气候系统带来一场浩劫，温室效应急剧增强。它会改变海洋温度，进一步破坏蒸发系统，释放大量原本冰封在冻土中的二氧化碳和甲烷。这些后果可以轻易抵消我们因航道增加而得到的好处。《自然》于2013年7月刊上发表的文章和《卫报》的报道都警告说，极地冻土中释放出来的甲烷气体会造成更大的气候变化，大约将造成6000亿美元的世界经济损失。[68]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

环境危机的影响

环境危机的后果在规模、深度和复杂性各方面都是不可估量的。但是企业领导必须要对它们做出估计。到时候，不仅是消费者，市场、政府都会要求这些环境危机得到应对和解决，而且环境变化造成的影响也使这种需求变得越来越紧迫。

清白的历史

最终，企业将不得不为了环境做出巨大的改变。企业如何应对碳足迹将不再仅仅只是企业责任的问题。它将决定一个企业的竞争力和企业的盈利表现。当务之急是真正减少碳的使用，而不只是简单地种几棵树来中和碳排放造成的后果。企业将需要采用多种不同的方法以降低对环境的影响，要寻找新的可持续发展的科技来替代现有的化石燃料。

有征兆表明企业已经开始改变。据毕马威会计师事务所(KPMG)统计，到 2011 年年底，2/3 的大企业都在发布有关可持续发展的报告，另有 12%的企业计划在两年内开始实行可持续发展。[69] 2009 年，道琼斯(Dow Jones)发布了可持续发展指数，从环境、社会、经济各方面来分析世界性大企业的股票市场表现。

更重要的是，清洁能源的全球市场正蓬勃发展。仅在 2011 年，生物燃料、太阳能、风能和基于太阳辐射的光伏发电(PV)在全球的销售都增长了将近 1/3，达到了 2460 亿美元，而前一年只有 1880 亿美元。[70] 有意思的是，据 2011 年联合国和法兰克福金融管理学院(Frankfurt School of Finance and Management)的联合研究称，虽然中国对传统化石燃料的胃口仍然巨大，但同时也是再生能源最大的投资者。[71]

除此以外，像福特汽车公司这样多元化的大企业正和中国政府合作进行绿色设计，研发绿色制造工艺，比如“从摇篮到摇篮(cradle to cradle)”，这已不仅仅只是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

循环利用，它的目标是彻底消除废料，保证产品可再生。

案例分析　从循环利用到再生

增长是好的。问题是，增长的是什么——贫穷还是富裕？[72]

——威廉·麦克多诺（William McDonough），"从摇篮到摇篮"产品创新研究所的联合创始人。

福特汽车公司的某一任总经理曾将公司位于密歇根的胭脂河工厂（River Rouge factory）描述成"21世纪不愿意接纳的东西"。[73] 胭脂河工厂曾是美国最大的工业基地，但是到20世纪80年代末，很多设施已经过时，并且致癌物质污染严重。[74]

不过那都是过去式了。20世纪90年代末，胭脂河工厂经历了大修，这个占地600英亩的大工厂在当时又站到了同行的前沿，《建筑实录》（*Architectural Record*）称其为"21世纪制造业的模范"。它有一个10英亩的"活天顶"，覆盖着景天植物，除了可以蓄存雨水净化雨水以外，还可以调节大楼的室内温度。因此能耗降低了7%，空气质量提高了40%。[75] 这个天顶还是一个造价1800万美元的雨水处理系统的一部分。这个雨水处理系统每年净化200亿加仑（750亿升）的雨水。这个量超过了工厂机械设备的用水量，为福特汽车公司每年节约下5000万美元。

胭脂河工厂是对设计和生产新途径的一次成功尝试，这种尝试已不仅仅满足于减弱对环境的影响，它走得更远。"从摇篮到摇篮（C2C）"是一种可持续发展的设计方法论，目标是在创造新事物的同时，不仅不对环境造成破坏，还能通过再生效应对地球做出回馈。

C2C是一套严格的设计原则，基于这套原则，生产过程必须被改写以模拟自然的生物过程。所有材料都要能够在当地自然环境中降解，为土壤提供养料，或者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至少对环境没有坏的影响并且可以在保持自身质量和完整性的情况下被再利用。

这个概念是德国科学家迈克尔·布朗加特(Michael Braungart)和美国建筑师威廉·麦克多诺共同孕育的。通过他们创建的“从摇篮到摇篮”产品创新研究所，C2C 现在已经成为一个正式的认证程序。研究所已经认证了大约 400 件产品，防止了超过 1300 万公吨的碳排放和 100 万磅有毒废料的排放。

继胭脂河工厂再生系统的成功之后，福特汽车公司在它的汽车设计上也结合了 C2C 概念。在福特汽车公司创建百年之际(2003 年)，这个汽车行业巨头揭幕了一款 Model U 概念车。Model U 概念车内置氢动力内燃机，再配合混合动力变速箱，以大豆为基础的材料被用来填充座位和构成后挡板。该型汽车被认为是“从摇篮到摇篮”这一概念在实用性和生产工艺上完美的诠释。并且，Model U 概念车的适应性很强，可以由 SUV(运动型多用途汽车)转换到小卡车的角色，以适应车主生活方式的变化，这样就不需要定期购置新车。

C2C 作为一种设计哲学，可以被运用到几乎任何东西上：产品、建筑，甚至一整个社区。比如瑞士的 Rohner Textil 公司已经开发出一系列用自然纤维代替棉材料制成的织物，这就减少了农药的需求，还极大地降低了用水量。整个生产过程没有使用任何有毒物质，产品在土壤中也能百分百降解。

有些教育机构的设计也是基于 C2C 原则的，包括位于加利福尼亚州的莱尔再生研究中心（Lyle Center for Regenerative Studies）及荷兰生态研究所(Netherlands institute of Ecology)，这两所机构在荷兰有一些共有的建筑物。中国政府也对 C2C 展现出了兴趣，虽然在黄柏塬建立一个完全可持续发展的村子(与麦克多诺合作)这一尝试最终并没有成功。[76]

当然，400 件经认证的产品并不等同于设计、制造、建筑方法的绿色革命。不过，C2C 作为很多减小环境破坏的方法之一，很可能是我们在寻找洁净能源之路上的一大步。至少理论上，它不仅只是减小人类活动对地球的影响，而是要将人类

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

活动对地球的影响由坏变好，这是一个大逆转。

道德的贫瘠地?

清洁科技会给更加注重可持续发展的企业带来新的机遇。但最终，企业都会被两个动机中的一个所驱使：固有的生态伦理思想或者市场经济规律。

有些公司是真的本着可持续发展的原则在运行，为了减小对生态系统的影响以捍卫地球的未来。生态伦理学是它们的企业规范。对于它们来说，环境保护是一个指导方针，并不只是履行企业责任或是对市场要求的响应。绿色就在它们的DNA（脱氧核糖核酸）中。我们看到，一些企业真的在设计产品或是设计新的生产方法来帮助再生当地的环境。另一些则盈利很少，它们将对社会是否有益——不仅是环境层面——摆在比利润最大化更高的位置。美国的几个州通过了一项法律，把低盈利的“L3C”（低盈利有限责任公司）公司列为合法的商业实体形式。

但要是你期望每个企业都由内被生态伦理观驱使，你就太天真了，因为这等于要求它们抛弃资本主义原则。而无视这些原则就相当于自杀。

基本上，要企业变得更加有环境意识，我们可以提出两个理由。一个是从道德角度出发的：如果企业不改变，那我们下一代的生存环境就会变得很糟糕。这已经给那些持有生态伦理观念的企业提供了充足的理由，常常这也是它们存在的原因。

第二个是遵循资本主义逻辑的，这就意味着把价格竞争和财务表现放在首位。对于企业来说，道德这个理由还不够充分，大概直到社会采用了不同的市场经济模式，它们才会做出改变。在这个新的模式中，靠大量消耗并不能获得利润，市场将决定大多数企业都必须采用可持续发展的生产运营方式。

作为人类，我们渴望有机会能尽可能提高我们的生活质量，而生活质量不仅仅是金钱和物质层面的。同时我们也希望我们的下一代也能有好的生活质量。在市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经济体系中，企业只有通过满足消费者的这种愿望才能获得利润，而只迎合人们毫无来由的欲望是行不通的。

现在，环境危机的征兆已经清晰得可怕，我们可以期待这种利己主义会将优先保护生态环境推上日程。迫于压力，企业的行为会更具可持续发展性，而且当它们这么做的时候也更具有诚信度和信誉。[77] 如果企业希望在市场中继续保持竞争力，就必须应对消费者观念上的这种革新（同时也包括雇员和投资者的观念变化）。从商业角度来说，环保将变得至关重要。

有证据表明这种优先权的交接可能已经开始。2010 年，贝塔斯曼基金会（Bertelsman Foundation）调查了 2000 个德国和澳大利亚的公司关于环境的观点，结果是具有启示意义的。这个智囊机构发现在金融危机爆发之后，约 90%参加调查的企业表示期望看到一个对环境保护和资源的合理利用都相当重视的未来。1/5 的受访企业认为增长的财富和更高效地使用资源以及更好地对待环境可以携手并进。3/4 的企业觉得为了下一代保护环境比物质上的富裕要重要得多。[78]

当然，德国一直是一个具有很强环境意识的国家，可能从德国得到的数据并不足以说明问题。但我们可以看到，现在这种绿色意识已经不只局限于欧洲，据《国家地理》杂志的可持续发展消费行为绿色指数调查，韩国消费者在 2010 年到 2012 年之间有益环境的可持续发展消费行为出现了极大的增长，甚至超过了其他所有国家。名列第二位的是德国消费者，接下来是西班牙和中国的消费者。金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国，其中印度第一位、中国第二位）以及韩国、墨西哥和阿根廷对它们发展中给环境造成的影响最容易感觉内疚。[79]

政界也将对企业施加“绿化”的压力。当然，企业自己也有这样做的动机——它们必须迎合消费者变化的需求，毕竟，消费者才是上帝。财政和监管系统会持续鼓励可持续发展的企业行为，同时对不能达到要求的企业将更加严格。二三十年前被认为是激进的绿色学说，正变成政治政策的主流。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有迹象显示企业们已经开始对这些压力做出反应。2011 年毕马威的报告中提到有 95％的企业已经完成或者正在制定可持续发展战略。差不多 2/3 的企业已经制定了这样的战略，换做三年前，这个数字只有 1/2。[80]

2012 年，法国道达尔公司（Total）成为第一个对在北冰洋开采石油这一方案提出警告的大型石油公司。显然，维持公司声誉是首席执行官（CEO）马哲睿（Christophe de Margerie）提出这一警告的主要原因。他认为，格陵兰岛的一次石油泄漏“对公司的形象会有很大的损伤”。[81]

转变的催化剂

沿着可持续发展路线重塑一个企业需要整体且复杂的改变。这个范式的转变将需要很高层次的全局战略和运营上的创新。

企业在战略上需要更加敏捷，要能够预测对市场和企业具有破坏力的威胁，这样才能及时制定出应对的策略。企业可能需要寻求多个策略，有时甚至是互相矛盾的策略，来调和贸易、经济、生态和社会各个方面。

企业应该思考如何将环境意识根植到企业的血肉中，无论决策、文化、结构、运作过程和程序，都要有环境意识。创造一个企业内部的生态品牌意味着将社会责任当作企业最重要的资产之一来对待。

除此以外，找到且实施既能满足可持续发展的要求，又能产生经济效益的具有可操作性的解决方案也是当务之急。这包括优化能源使用、转向使用可再生资源、在信息技术行业寻求更绿色的途径、无纸化办公室、召开视频会议（因为商务飞行并不是环保行为）等，还有应用“从摇篮到摇篮”设计。水和碳足迹——也包括供应者的——需要被实时监测，看是否符合环境标准。

这种程度的改变和创新挑战很可能会超过单一企业和其领导者的能力范畴，因此需要在企业内部和外部都进行“跨界合作”。[82] 企业需要通过与生态方面更先

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进的企业，有时甚至是商业对手进行合作来寻求联合解决方案，以达到可持续经营。宝马和标致联合进行混合动力和电动发动机组件设计就是一个很好的例子。

变革推动者

当企业将转型放上日程的时候，领导者们不可避免地就将面临巨大的挑战，其中重大的组织转型是最艰难的举措之一。而环境危机将使转型空前复杂。

领导者将需要扮演变革推动者的角色。他们要激发变革、实现变革、寻找合作伙伴，还要和他们的下级就变革进行沟通。他们不仅需要向雇员说明企业转型后的实效（结构、角色、责任、任务和目标），还要向他们描绘转型后的好处。在贯彻可持续发展策略的时候，领导者必须注意要让员工也参与到其中，同时企业也能看到预期的结果。

如此深远又错综复杂的变化会要求领导者具有卓越的认知能力和决策能力。创新的压力会迫使他们想得更远，而不受困于企业当下的环境。比如，当他们在选择正确的合作伙伴一起建立可持续发展型企业的时候，或者是当他们向企业外利益相关者阐述可持续发展的价值的时候，他们就必须有长远的眼光。

环境危机所提出的要求

领导者们要如何构建可持续发展的运营模式，同时又要应对由于能源枯竭而导致的成本增加问题?这里有一份清单，列出了企业和领导者要面对的主要挑战。

1. 转型的思维。战略、结构、决策、运营、文化、程序都必须要进化，以减少对环境的影响。创新在一个很大的范畴内都是必须的。具有创造力的、策略性的、概念性的思维将会成为关键的领导技能。

2. 执行。变革在构思阶段极少会破产，但成功地将其付诸实施则很难。能够多次成功推行变革的领导者理应受到嘉奖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 愿景式的沟通。企业往往会被惯性阻碍。作为变革的推动者，领导者们必须激发员工努力建设新型可持续发展企业的热情。他们应该非常清楚地说明实际操作起来是怎么样的、每个员工每天所要扮演的角色和需要达到的表现。

4. 合作的新形式。应对气候变化所需要的知识将远远超过领导者甚至企业的可控范围。与来自企业外的个人或团体进行跨功能的合作将会是至关重要的。竞争者将被迫携手共同寻求答案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LEADERSHIP 2030

3

个人的力量：个性化和价值多元化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财富并不只是指拥有金钱,还包括拥有很多选择。

——克里斯·罗克(Chris Rock),喜剧演员

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊鸿一瞥:个性化和价值多元论

五大看点

1. 财富的增长会驱使新兴社会中个性化的成长。更高的收入水平允许人们去接受文化熏陶,这就带给人们更多生活和职业的选择。

2. 人的价值观会变得越来越多元化。更高的收入也会给个体更大的自由空间,让他们可以在面对新选项的时候根据自己独特的偏好和品味来做决定。

3. 在本土市场会出现利基/细分商机。各个社会会以不同的速度向个性化迈进。企业若是触觉敏锐,就能抓住本土市场中由个性化进程带来的商机。

4. 组织的内部和外部环境会分化。持续增长的财富改变了个体期望,企业将需要区别对待每个员工和每个客户。做不到这一点则意味着人才和业务的流失。

5. 更强的灵活性和更敏锐的触觉将变得很重要。忠诚度将更为珍贵,所以企业比以往任何时候都更需要尽可能贴近它们的市场和人力资源。要理解和回应客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户和员工的需求，企业就必须更灵活多变，削弱中央集权，给庞大的组织架构减肥。

企业领导者应该问的五个问题

1. 我们的企业架构和信息管理是否能令我们感知到市场动态和企业环境的改变？
2. 我们的策略是否能够调整，以适应不同本土市场个性化进程的程度？
3. 我们的领导者是否已准备好将员工当作个体来看待？
4. 我们的员工是否已准备好将每个客户当作个体来看待？
5. 我们要如何在一个高度个性化的世界里建立起忠诚度？

以下这些事件有什么共同点？

- 1990 年到 2006 年间，全球市场上各种车型的数量增加了 40%。[1]
- 在中国，进入高等院校接受教育的学生在 2010 年达到 3000 万人，比 2005 年增长了 35%。[2]
- 2009 年上半年，23%的德国男性雇员依照法律规定请了陪产假，[3] 比 2006 年增加了 3.5%。[4]
- 在英国，2011 年进入政府实习项目且年龄超过 60 岁的人数增长了 900%。[5]

在这些看似互不相关的数据背后暗藏着一个巨大的趋势：这些数字告诉我们，生活方式的可选范围扩大了，而来自世界各地的人们正从中获益。

世界并不只在经历全球化，也在经历着个性化进程。

大趋势：个性化和价值多元化

1979 年上映的英国六人喜剧团体蒙提·派森（Monty Python）恶搞圣经故事的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作品《万世魔星》(*Life of Brian*)中，一群人错把主人公布莱恩(Brian)当成了弥赛亚(Messiah)①而聚集在他周围。尽管他告诉这群人他不是，但人们并不相信，仍跟随他，仔细聆听他的每一句话。他试着说服他们不要再跟着他，就说："你们都是独立的人。"人们异口同声地唱和："是的，我们都是独立的人。"我们倒霉的主人公决定再试一次，他说："你们每个人都是不同的……"像上一次一样，人们又齐声唱和道："是的，我们每个人都是不同的……"只有一个声音抗议道："我不是……"但这招来了人们的厌恶。

如果要说服的是我们在第一章中所看到的新兴消费阶层，布莱恩成功的几率会更大。随着社会的个性化程度加深，人民变得越来越富裕，每天的生活也将越来越被个性化的选择和决定所主宰。

由于口袋里装着比以往更多的钱，人们发现他们可以把手头很紧的日子抛在脑后了。经济的繁荣解放了社会，令人们不再需要为了生存的基本需求，如食物和住所而发愁。

结果就是人们正向上攀登马斯洛的需求金字塔(Maslow's hierarchy of needs)[6]。他们想要改进生活中除了衣食住行以外的其他方面。正如密歇根大学的罗纳德·英格尔哈特(Ronald Inglehart)在20世纪70年代提出的那样，这会让个体更多地关注更为复杂的后物质主义价值观。[7] 当人们不再担心下一顿饭有没有着落的时候，就会开始关注情感需求，比如所有权、自主权、自我实现和自我表达。这些人被更深层次的价值观所驱动，如人性、宗教信仰、社会公正和环境保护。他们能够自由地投入到能够满足情感需要的活动中去，寻求知识挑战，追求符合他们审美偏好的事物。

除了有专制政府的国家以外，人们有自由以这些价值观为先导进行选择。他们开始基于自己的伦理、优先级和品味来做决定。这些个人偏好塑造出他们会选择的

① Messiah，即弥赛亚，古犹太语，希伯来文"救世主"的意思。如基督教里的弥赛亚就是耶稣。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

几乎所有事物的形态，从家庭、事业，到政治，到他们开的车（甚至选择是否开车）、他们的手机，以及他们喜欢的时尚品牌。以前想都不敢想的事情，比如工作和生活的平衡、满足感、自我提升、自我表达，现在都在成形。

价值观驱动的事情，比如根据你自己的价值观来选择你的工作、生活方式、兴趣爱好和购买的东西，都渐渐变成了一种范式。结果就是人们做出的决定挑战传统的社会结构和文化现状。而且，因为更多的人迈入中产阶级，社会正经历价值观越来越多元化的变化。结果就是需求的空前增殖，这种需求不仅是对先前人们可负担的产品和服务，还包括以前人们不敢设想的职业、事业和生活方式。

正如我们在第一章中看到的那样，全球化 2.0 旨在推动 20 亿人的物质需求，向他们提供文化资本，而文化资本本身就内含着选择。这可能是人类历史上第一次，大家有选择地走向了全球化。

更广阔的视角

随着社会财富的增长，社会成员接受教育和接触各种媒体的途径也变多了，这些媒体包括报纸、书籍、电视、电影，当然还有互联网（我们在本章接下来就会看到，在第四章中还有更多细节）。接触文化资本会打开人们的眼界，看到更多的生活选择。

在数字化时代，全球交流和媒体势力的加强更强化了这种效果。1976 年维姆·文德斯（Wim Wenders）的电影《公路之王》其中的角色罗伯特·兰德（Robert Lander）发现美国已经“占领了我们的潜意识”。这部电影上映的时候，现代美国文化已经被传播到世界各地好几十年了。全世界的人都暴露在美国文化中，或者至少是美国文化的一个方面，比如电影、电视或者音乐。没有别的国家能像美国一样以这种程度输出本国文化。

时间流转，到现在，我们有网络互联、网络电话（VoIP）、文件共享、流媒体、社交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网络、移动通信、卫星电视和24小时全天候媒体。我们不再只是完全暴露在美国或者说西方价值观的影响中了。

对于膨胀的中产阶级来说，只要轻点几下鼠标，就能接触到全球文化，可以直接和世界各地有着相似思维和价值观的人交流。人们能够从中获得影响的文化资源几乎是无限的，大家看在过去10多年里宝莱坞[8]和瑙莱坞(Nollywood)①的电影[9]在全世界的风行就知道了。

我们只需要看看我们的网上行为(我们会在第四章中进一步分析)，就能找到数字技术驱动个性化和价值多元化的证据。互联网不只是得到信息的渠道(包括文化资源)，也是人们释放自我表达需求的途径。世界十大网站的主题均是满足人们对信息的渴望——比如，搜索引擎谷歌(排名第一)、雅虎(排名第四)，以及中国的百度(排名第五)；还有在线百科维基百科(第六名)。社交媒体也非常火爆，比如脸书(Fave book，第二名)，You Tube(第三名)和推特(Twitter，第八名)。这些网站为人们提供了平台以分享他们关于这个世界的新闻、观点、喜恶。

访问所有区域

鉴于社交媒体是自我表达的平台，我们可以期望个性化在新兴经济体的繁荣会驱使互联网接入和社交网络在这些市场的快速植入。我们可以肯定的是，2011年全球互联网用户的数字是20亿，其中几乎一半(45%)来自亚洲。[10]而且，像脸书和推特这样的社交平台在亚洲正经历飞速增长(除了中国，在中国这两个网站均被禁用)，南美也是一样。

以下是关于脸书的一些数据：

① 瑙莱坞是用来称呼尼日利亚的电影产业，类似于美国的好莱坞和印度的宝莱坞，是世界第二大的电影基地。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

- 脸书的亚洲用户数量在2011年3月到2012年3月的一年间增长了超过48%，而全球的增长率是26%。[11]
- 巴西和泰国脸书用户数量预计到2012年9月的12个月之内会翻一番。[12]
- 印度在同一时期用户数量增长了52%。[13]
- 南美的脸书用户数量在2012年的9月是1.35亿，比整个美洲大陆人口的三分之一还要多，比脸书在整个欧洲的渗透程度还要深。[14]

以下是关于推特的一些数据：

- 巴西是推特除了美国以外最大的国家市场。
- 巴西也是仅次于美国的拥有最多个人资料上传的国家，也是用户最活跃的地区，超过10%的消息都是从这里被发布出来的。
- 印度尼西亚可能很快就会超过英国成为推特用户排行榜上的第四名：英国有3220万用户资料上传，印尼现在有2940万。但是亚洲国家正经历飞速增长。
- 雅加达是全球推特最活跃的城市。[15]

个性化的力量是没有界限的。

文化俱乐部

个性化在全球的崛起可能看起来和一些民族文化的传统观念有所冲突：我们常常把东方社会描绘成崇尚集体主义的，而西方则比较崇尚个人主义。[16] 比如，在IBM的人事调查专家吉尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)著名的研究中，他调查了成千上万个分布在世界各地的IBM雇员，然后将他们的个人主义程度进行了排名。不出所料，他的排名榜上，最个人主义的国家或地区有北美、西欧和澳大利亚，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而亚洲国家则都在这个排名中是倒数。[17]

需要指出的是，排名靠前的地区同时也是工业发达国家特别集中的地区，比如美国、加拿大和英国。这些国家的居民收入都相当高，也就给了他们选择的自由——至少是在经济上，这种自由度远远高出世界其他地方。

不过，虽然是亚洲国家，日本在霍夫斯泰德的排行榜上也位于前半部分。[18] 虽然日本文化因把家族利益置于个人之前而闻名，但其实日本人个人主义的排名可比我们想象的要高得多。在一个流传着“枪打出头鸟”这一谚语的国家，高度的富裕还是催生出了令人惊异的个人主义倾向。

这并不是说民族文化与个性化不相关。恰恰相反，民族文化对个性化具有非常大的影响力。一个社会是集体主义的还是个人主义的，某种程度上决定了价值观多元化进程的速度。文化范式以传承的形式影响着人们的价值观和选择。但事实是，只要人们有机会，就会根据自己的价值观选择最合适自己的。而什么是最合适的，就因人而异了。个人那一套独特的价值观在塑造他(她)的选择的时候将扮演主要角色。

粉碎效应

至少在表面上，全球几百万人增长的财富和更多的选择自由看起来是完全积极的进步(请见下文《好事太多了?》)，但对于企业来说，结果很可能是更深的困惑。个性化和价值多元化会破坏公司外部和内部的环境，粉碎已经建立起来的架构和现存的市场状态。

我们将看到，这些发展会改变市场、渠道和客户行为的本质，挑战大企业的灵活性，为提供个性化商品的供应商创造机会。而且，这些发展将造成关系和网络的大地震，影响企业的组织架构、员工的期望和职业模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好事太多了?

2008年,星巴克做广告宣称它的咖啡店提供87000种咖啡,这是一个令人惊叹的数字。[19] 4年后,英国的连锁百货商店德本汉姆(Debenhams)却做出了相反的举动:这个零售商推出一份新的简化的咖啡单,拿掉了"卡布奇诺、摩卡、拿铁和意式浓缩"这样的名称,而是完全用简单英语写就,用"厚奶泡咖啡"代替了"卡布奇诺",用"巧克力咖啡"代替了"摩卡",用"奶味很重的咖啡"代替"拿铁",用"浓缩咖啡"代替了"意式浓缩"。老式的马克杯和咖啡杯代替了用意大利语标志的"大、中、小"杯型。公司向"混乱的咖啡界"宣战了。[20]

德本汉姆可能已经无意识地在为消费者领航,帮助他们度过"选择困境"。在《选择困境》(Paradox of Choice)一书中,心理学教授巴里·施瓦茨(Barry Schwartz)质疑"选择越多,满足感越强"的假设,并警告过量选项可能带来的危险。施瓦茨教授指出,从最平常的事情,到最重大的决定,现代消费者都要面对眼花缭乱的选项。这小到点一杯咖啡、买一条牛仔裤,或是选择一部手机,大到申请大学、购买人身保险、选择投资计划。他认为选项数量的爆炸性增长导致人们在做出选择后会产生不切实际的期望、困惑、不确定,或是迟疑。这些感觉都会蚕食我们的满足感。选择将成为一个问题,而不是个性解放和自主决定权随着物质富裕到来的标志。

奇怪的是,过多的选项甚至可以导致选择麻痹。施瓦茨以美国的一个退休金计划为例,该计划提供越多的基金选择,参与的人却越少——尽管雇主会为你往退休基金中存入同样多的钱。

施瓦茨提出,减少选项可能会减少现代生活的压力、焦虑和其他杂音。[21] 也就是说,在你许愿的时候,要小心啦,别一下子许太多心愿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有什么你需要的产品吗?

亨利·福特做过一件很有名的事情,就是在推出T型车的时候表示"只要它是黑的,顾客就可以将它漆成任何喜欢的颜色"。[22] 在20世纪初,大批量生产产品的需求取代了顾客自由选择这一概念。但一百年后,被价值观驱动的市场换了指导方针,又将变成"学习如何将客户看成个体来区别对待"。[23] 人性化和价值多元化这两股力量又将要求产品变得多种多样,这和福特汽车公司的标准化大批量生产体系完全是处于两极的。

新兴中产阶级捏着大把钞票蠢蠢欲动,选择的自由将分裂需求模式,这就需要更多样化的产品和服务以满足持续分化的品味。个性化会创造规模空前的细分商机,其中有些是短暂的,有些则会成为持久的商机。

其中一个例子就是"长尾"市场。"长尾营销"指的是电子商务玩家如亚马逊(Amazon)和苹果(Apple)除了出售畅销书和高人气的产品外,还出售那些不那么热门的书籍和音像制品,虽然每一种都只售出很少的量,但由于产品种类非常多,因此利润仍然可观。在网络世界里,物理空间不再是一种限制,[24] "长尾"市场几乎可以囤积所有货品,这正是利用了"每个人的品味都与主流品味有所不同"这一点。[25]

市场碎片化的另一种表现形式是对客户定制和个性化产品的需求的增长。2008年一份关于客户定制的研究指出,人们对完全按照客人喜好定制的产品和服务的兴趣正经历爆炸性增长。[26] 该研究报告列出了一串例子:定制T恤、定制贺卡、定制相册,根据顾客选择的菜谱做成的烹饪书,还有定制的早餐麦片和定制的风味茶。锐步甚至推出了一款球鞋,从鞋的设计可以看出主人最喜欢的歌曲。

另一个例子是德国巧克力制造商瑞特运动巧克力(Ritter Sport),该公司让顾客自己创造他们喜欢的巧克力口味。还有加拿大的一家公司,叫我的虚拟试衣间(My Virtual Model),它为都市时尚品牌向顾客提供私属的虚拟替身和线上试衣

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间，让顾客可以找到合适的颜色和搭配。公司网站上显示有不断更新的销售记录。我们在写书的时候，这个数字一直在往上跳，最高的时候达到 1.25 亿。

然而，这种市场的碎片化也是一柄双刃剑。上文提到的研究提醒那些反应不够灵敏的企业，“最终，是客户在驱动业务，顾客只想得到他们想要的东西”。

有一本关于“长尾”的书①，其副标题是“为什么未来的商业是以小见大的”，[27] 恰恰指出了企业们所面临的挑战。正如全球本土化的经验向我们证实，大型企业可能在挖掘利基 / 细分商机方面并不在行。它们的规模和架构可能会妨碍它们识别和利用细分商机，结果就给小型的更灵敏的本土玩家让出了道路。

联系但不绑定

个性化进程不仅改变企业外部环境，也在对企业内部环境进行调整，改变员工对工作和职业生涯的态度，改变员工的结构、数量，以及员工之间、员工与雇主之间的关系的质量。

随着人们越来越把社交网络当作自我展示的平台，他们也就越来越依赖网络来进行私人性质的以及职场上的交流。2012 年 9 月，脸书的全球用户数量达到了 10 亿人[28]，比前一年增长了大约 33 个百分点。[29] 2010 年 6 月，推特的用户数量刚突破 5 亿人[30]，而在我们写书的时候，美国的推特用户占到了国民总数的 54%。[31] 2012 年 6 月，职场社交网络领英宣布，每秒钟都有两位网民注册了它的用户账号。[32]

这就模糊了我们个人生活和工作间的界限（详情请见第四章）。这也正在构建更大也更松散的人际关系和职场关系网：2012 年 2 月，平均每个脸书用户有 245 个“好友”，[33] 当然人们并不是“真的认识”这些人。

数字领域也令关系的建立变得更加自然，因为人们可以随心所欲地激活联系

①《长尾理论》，中信出版社 2012 年出版。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或是暂停联系。但这些松散的联系却令企业们头痛不已，因为这令建立忠诚度变得异常困难。顾客忠诚度意味着不断的业务，而雇员的忠诚度则意味着更高的敬业度和更好的业绩表现。但你要怎么做才能在一群用手提电脑和智能手机经营私人关系和职场关系的人当中培养起忠诚度来呢？

目标转移

如我们之前说过的，个性化鼓励人们去追求过去无法实现的个人目标。职场比任何地方都更能深刻地印证这一点。在这里，规则已经不存在了。

常规的职业选择标准，诸如薪水、福利、升职前景等已经变成最基本的期望了。员工们开始看重一些“软”因素如满足感、社会认同、自我实现、个人发展、自我表现，以及最重要的——工作和生活的平衡。

根据一份 2011 年合益集团的研究显示，当马来西亚 Y 世代（Generation Y：1961—1981 年间出生的人）①中的大学毕业生在考虑工作环境中的重要因素时，他们把工作和生活的平衡放在了首位。[34]（要了解更多关于 Y 世代的信息，请见下文《Y 世代：为什么是我们？》）安永（Ernst & Young）的一项调查发现，新加坡的员工在他们的工作目标中仅把薪水排到了第三位，而工作和家庭生活的平衡则位列榜首。[35]

德国员工中突然有很多人请陪产假是一个更具体的例子。显然，这是被一个法律条文上的小修改所触发的事件。把陪产假的时间从原来的两个月延长到 14 个月标志着社会对于陪产假的认同在逐步加深。这是对常规逻辑的挑战，因为请陪产假一直被认为是“非男性的”，且有害职业前景。

这条法律的修改释放了德国父亲们想优先考虑家庭的需求。近几年来，德国有一连串的企业建造了自己的幼儿园，其中包括阿迪达斯、巴斯夫（BASF）、德国商业

① 这是美国的 Y 世代定义，和下一页 Y 世代的定义不同，现在更多是指 20 世纪八九十年代出生的一批人。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

银行(Commerzbank)、戴姆勒(Daimler)、莱茵集团(RWE)、SAP 公司、西门子和蒂森克虏伯(ThyssenKrupp)。[36]

除此之外,员工不再希望通过延长工作时间来获得职业成功。合益集团所做的关于马来西亚毕业生工作期望的调查中就是这么显示的。尽管员工强调工作和生活的平衡,但大部分员工还是希望在工作一年以后能够得到晋升。[37]

员工期望的改变会导致人员流动加速，因为员工会四处寻觅以找到他们的人生目标。全球人力资源会呈现出永恒运动的状态。超过 90%的美国 Y 世代雇员将不希望在同一岗位上任职超过三年。[38] 2012 年凯利全球劳动力指数（Kelly Global Workforce Index)表明,全球超过半数的雇员更喜欢频繁地换工作,而不只是永远在一个老板手下干活;而另一半人则承认他们一直在寻找新的工作,甚至有时他们对当下的工作相当满意,也会继续寻找新机会。这两种趋势在高速发展的亚太地区特别显著。[39]

员工期望的改变也吸引更多的人进入专业的、服务型的和创意型的产业,因为这些行业被认为更令人有满足感,当然也更赚钱。

来自多伦多大学的理查德·佛罗里达教授(Professor Richard Florida)在他发人深省的书[40]中(该书受到了一些批评[41])一针见血地指出,一个新的“创意阶级”是美国后工业时代经济发展的关键驱动力。根据佛罗里达教授的说法,这个社会经济群体由大约 4000 万美国员工组成,或者说是整个劳动力的 30%,他们的收入是美国平均工资的两倍。这些员工任职于科学界、教育界、工程学界、计算机行业、调研行业、保健行业、法律界、商业和金融业。佛罗里达教授认为个人主义和自我表现是这些人基本价值观中的重要部分。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Y 世代:为什么是我们?

“现在办公室里的那帮孩子……”耳熟吗?职场中那些超过 40 岁的人很可能常把这句话挂在嘴边吧。对于他们来说,Y 世代(又叫千禧世代,一般是指在 20 世纪八九十年代出生的人[42])是不同的一代,甚至是不同品种的人。

他们有着不同的观点、理想和期望,好像都与传统企业的理念不符。企业希望员工能够长时间工作,负责,忠诚,沿着传统的职业道路走,但这些不再是员工日程上的项目了。工作和生活的平衡,快速获得晋升,体面的报酬,这些才是重要的。而且,他们对于自身和雇主的关系有了完全不同的观点。

2011 年合益集团那份研究中,马来西亚毕业生的期望值是一个很明显的例子。13 个行业中有 9 个行业所雇用的毕业生都赚的比他们期望的要少,其中超过 3/4 的人在一年内就离开了他们的第一个岗位,去别的地方寻找更好的机会。[43] 类似的,阿什里奇商学院(Ashridge Business School)的一个全球调研也发现英国 Y 世代的雇员中只有 57%的人想在他们现在的岗位上待满两年的时间。[44]

正如阿什里奇商学院研究报告指出的那样,年轻一代和老一代“以不同的视角看待职场”。[45] 经理们欣赏 Y 世代员工给职场带来的才智和活力,但同时也讨厌年轻一代对于认同的渴望,还有他们以自我为中心、过于自信、不喜欢团队工作、缺乏对年长员工的尊敬,都是些令人头痛的问题。[46]

千禧世代还有一点令企业最为烦恼,那就是他们对领导岗位兴趣平平。阿什里奇商学院的研究发现“Y 世代并不想要管理者的职位”。[47] 马来西亚的毕业生中只有 38%表示希望有机会体验决策过程。工作中出现不喜欢也不想承担的责任是很多毕业生在一年内就辞去第一份工作的第二大原因(因该原因辞职的人数占到了 54%)。[48]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欧洲管理和技术学院(ESMT)也注意到年轻人才不愿意担负重任。那些被送进这所学校进修以便成为领导者的新星越来越频繁地发问:“不努力争取领袖位置可以吗?”为了搞清楚问题,学校在参与“领导者培养计划”的900名学生中进行了一次投票。结果令人震惊:“不想担负重任已经成为一种现象,企业必须找到方法应对它。”工作和生活的平衡是造成这一现象的首要原因,当然还有别的原因,比如人们不想为他人负责,或是不想卷入人事斗争中。[49]

德国领导者协会(Deutscher Führungskräfteverband)关于Y世代的一项研究得出了类似的结论。超过2/3的受访者表示,报酬越高责任越大,就越难平衡工作压力和工作对家庭生活的冲击。83%的受访者更关心他们的工作内容,而不是他们在公司中的位置。只有27%的人把升职看作是他们职业生涯的主要目标。[50]发达国家中即将出现的领导人手短缺将会特别令人忧心,因为在婴儿潮中出生的那一代已经接近退休年龄了(请见第五章)。[51]

不过,我们也不要轻易地就得出千禧世代害怕挑战的结论。正相反,奥迪关于它的Y世代员工的调查显示,这些员工都非常积极地寻找挑战。他们只是对挑战有不同的定义。奥迪的人力资源管理人员告诉德国《明镜报》(*Der Spiegel*):“对于员工来说,专注于工作内容和解决实质性问题比得到领导岗位和被委以重任更重要。”[52]

变换视角

个性化也驱使我们渴望塑造自己的事业,进而寻找适合自己的整个工作生涯。传统的三段式生命模式——青年时期、职业生涯、退休——已不再是一种刚性模式。人们质疑传统观念,不再认为一完成学业就应该立刻工作,也不觉得到了一定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的年纪就该退休。结果就是,职业生涯从三段拓展到了五段。只要经济上允许,一些人选择推迟他们开始职业生涯的时间，在他们的生命模式中加入了一个“后青春期”阶段。这个阶段在职业生涯开始之前,常常包括一段时间的旅行或者志愿者工作。德国在 2011 年取消了兵役制,取而代之的是联邦志愿服务计划。很快,报名的人就多到要上等候名单了。[53]

另一方面，人们不断推迟他们退休的时间，退休时间已经延长到 60 岁或 65 岁。这可能是经济所迫,因为养老费用太高,养老金计划面临崩溃;但同时也是因为人们的身体状况越来越好,预期寿命越来越长,这使得人们有机会在他们的晚年以一种成熟的状态接受再训练以投入到与他们价值观相符的新职业中去。我们在本章开头提过的英国的老龄学徒计划就是很好的一例，而我们在上一段中介绍的德国的联邦志愿服务计划中,20%的参与者年龄超过 50 岁。[54]

个性化和价值多元化的影响

企业喜欢构建组织结构,也就是把一群人聚集到一起,按照一定的逻辑模式进行整合,去达成一个目标。对于公司来说,目标就是生产产品、提供服务给客户,然后获得利润。为了尽可能高效地达到这个目的,公司将员工按照一定的结构进行组织,将客户市场进行细分。

然而,个性化却与结构化相悖,价值多元化与企业的本质也背道而驰。这就迫使企业开始将员工和客户都看成独特的个体来对待。这些个体每一个都有自己的计划,彼此不同,也不属于任何组织。这不是企业们喜欢看到的。

挑战是可怕的。个性化盛行,企业要如何留住它们的客户和优秀员工呢?还有,在个人主义传统更强势的市场和集体主义传统主导的市场，它们的个性化进程的速度是不同的,企业又要如何设计应对策略并且执行下去呢?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答案是它们必须尽可能地接近自己的客户和员工。这会将事情的复杂程度提高到一个令人瞠目的水平。企业将可能需要面对成千上万的顾客和员工快速增殖分化的价值模式。企业需要辨别哪些个体是重要的，然后想办法把企业自身的品牌和文化与这些个体的价值观联系起来。否则，客户和员工会行使自由选择的权利，投向更好的怀抱。

更高的目标

要留住员工，钱已不再是万能的解决方法。我们已经看到，由于工薪阶层在经济上的自由度提高了，当他们在选择职业的时候，高报酬就不再是他们首要的考虑因素。随着全球化 2.0 的深化，越来越多的人能够享受这种奢侈的选择权利。比经济收入更重要的将会是有意义的工作和合适的生活方式。比如 Y 世代对于工作—生活平衡的理解。确实，“生活和工作的平衡”对于每一代人的意义都是不同的，这是值得我们思考的问题。

对于在婴儿潮中出生的人（以及那些更早的世代）来说，工作和生活的平衡基本上就是指减少工作时间，从而能照顾到家庭。人们觉得工作只是为了赚钱养家，并不期待更多。而他们之后的一代（我们常称之为 X 世代）就开始要求可以请假或是休假。现在，千禧世代（即丫世化）正在模糊个人生活和工作的界限。对于他们来说，职业生活和个人生活是合在一起的，他们要找到最适合他们的组合。工作除了要有意义，还要与他们的自我认识和个人价值观相符。

正因为如此，职业选择就越来越被个人价值观所影响。以我们的一个朋友为例，她是一位结构工程师。她拒绝了一份工作邀请，仅仅只是因为该矿业公司没有关于企业社会责任的政策，尽管该公司的地理位置非常合她的心意。

为了应对这种趋势，企业必须要有更灵活多变的结构，要从根本上重新设计工作流程以适应员工对个人生活和职场生活的要求和目标。员工会希望能够在工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和时间上有更多主动权,也希望能够推进他们自己的计划,实践他们的想法。

要吸引更好的员工,企业就需要创造好的工作环境,提供鼓励自我发展和实现人生目标的就业条件——比如提供休假和进修机会。照顾小孩和灵活安排工作将会被认为是基本的权利,人力资源部门将需要平衡这些需求。

开放的关系

在这个高度个性化的世界,企业将更难赢得员工的忠诚——至少是传统意义上的忠诚度。要得到企业需要的人才,企业必须提供具有吸引力的机会,让员工能够去做令他们有满足感的工作,并使得他们能够按照自己的生活方式生活。

这就意味着不再依赖传统的雇主—雇员的合同关系,企业将需要建立比较松散的人才关系网,让他们能够发挥所长。如果企业想要持有需要的资源,建立并维持这种关系网络将变得非常关键。

在一个关系网松散的世界做领导

把企业组织架构变得松散会从根本上对领导者产生影响。领导者要考虑的首要问题将变成确保队伍的稳定性,因为人们对企业的忠诚度不会比他们对社交关系和职场关系网络的忠诚度更高。

评判忠诚度的标准将不再是服务的年限,而是员工关系的质量和保持忠诚的时间长度。领导者将需要在一个不断扩张的现任组员和前任组员织成的网络中建立持久的联系,因此他们需要思考如何进入员工的社交网络,从而能够渗透企业的价值观以建立起有效的关系。

由于人员流动加速,领导者在选择员工进行培养的时候必须要谨慎,不仅要考虑员工的潜力,也越来越需要基于员工的个人愿景和目标来作出判断。哪些员工是真的想晋升?哪些却只是想做好现在的工作然后跳槽?领导者要如何才能让这两种

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员工都投入工作呢?

让整件事变得更复杂的是,工作队伍的组成人员将会越来越多元化,他们会有迥异的性格,有不同的动机、目标、重视的东西和工作方式。这就需要精心定制的发展目标和更加个性化的绩效考查标准。此外,领导者们还需要提升他们自身观察力的敏锐度,才能合理地评估每个员工的贡献。

管理多元化的队伍还需要高超的冲突预防和解决手段。领导者将被要求在有组员离开的时候能够快速重组队伍,防止发生多米诺骨牌效应。他们领导的队伍还会希望有更大的自主权,这就要求领导者在设定目标的时候确保组员们都认同这一目标,然后找到解决方法。这需要不同的平衡方案:队伍中的每个个体可能都需要扮演管理者和领导者的双重角色。太细节化的管理可能会扼杀员工所渴望的创造力,但太宏观的管理会令队伍一盘散沙,无法协调合作。

案例分析　认识现在的程序员

阿尔维(Arvi)是笔者的一位朋友——当然阿尔维不是他的真名,他是一家跨国科技公司的程序员。他的经历是一个经典案例,可以告诉我们为什么企业需要超越传统的雇主—雇员关系,才能吸引到最优秀的人才。阿尔维是新兴中产阶级的一员,这一阶级的成员都相当有才华,足以令他们有资本与企业协商就业条件。

年过三十,阿尔维从未从事过一份传统意义上"真正的"工作。他从不朝九晚五,而是自己选择工作时间、工作地点,甚至是交流方式。而且,阿尔维拥有他所开发的产品的专利权,这一权利并不归属他所属的公司。

要是你问他他的家在哪里,他可能会很奇怪地看着你。虽然他在伦敦有一处公寓,但仅仅只是因为伦敦是出行便利的城市。他的程序可能是他躺在巴厘岛的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

海滩上写成的，也可能是在黑海的音乐节上。他的交流方式基本是虚拟的。

但当你问起他对领导位置是否有雄心壮志的时候，他会马上给出答案："谁会想要承担那样的责任呀?"

他可能是他们公司最顶尖的程序员之一(他刚刚出版了他的新书)，但他却完全不想往上晋升。他知道自己作为顶尖人才，可以不去走传统的职业道路。

幸运的是，他的雇主也认识到了这一点。公司允许有弹性地安排工作，以给阿尔维这样的人才创造工作和生活的平衡。公司知道个性化对待这些员工是唯一的出路，如此公司才能在这个技术至臻完美的、高度移动化的并且越来越个性化的全球市场中生存。

个性化和价值多元化提出的要求

个性化和价值多元化很可能会导致员工和客户价值观的碎片化，这将造就更多元灵活的团队、中央集权程度较低的组织架构、更扁平化的层级关系、更有弹性的工作过程，以及更快的员工流动速度。结果就是，企业和领导将需要达到以下这些要求。

1. 展示对新事物的开放心态和好奇心。对个体需求的敏锐知觉和灵活地做出应对，将是激发员工忠诚度的关键。领导者对员工和顾客多元化的驱动力要保持好奇心和开放的心态，这样才能理解是什么在驱动人们，然后才能吸引他们，让他们参与进来，最终留住他们。

2. 提供有界限的自主权来团结一个多元化的团队。领导者将需要采用适当的领导风格以确保团队成员能够欣赏彼此的长处，同时尊重差异的存在，这样领导者才能管理多元化的团队和高度个性化的成员，并且让他们都积极参与到工作过程中来。此外，在清楚的界限内提供一定的自主权来创造稳定性和奋斗方向，对于培养团队运作所需的良好条件是十分必要的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 重新定义忠诚度，管理延伸了的关系网。当我们不再期待员工能够一直供职于同一个企业，我们就需要仰赖于领导者的能力，在企业内发展并保持与现任员工的紧密联系，同时也维系与已离职员工的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LEADERSHIP 2030

4

远程的可操作性:数字化时代

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

互联网是第一个人类自己创造却不甚了解的东西。

——埃里克·施密特(Eric Schmidt),谷歌董事长及首席执行官

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊鸿一瞥:数字化时代

五大看点

1. 生活方式的数字化已经变得司空见惯。无处不在的互联网接入,移动设备的不断增多,社交网络的盛行,让我们现在无论在家还是在工作都"总是在线"。这正在模糊我们个人生活和职场生活的界限。

2. 数字原住民正在累积影响力。数字技术势不可当的前进势头正把人们分为两类,一类是年轻的精通网络的"数字原住民",另一类则被称为老一代。年轻人比他们的前辈同行有技术优势,但在很多时候却缺乏必要的合作态度和社交技巧,甚至常常想要挑战权威。企业必须要找到方法来调和这两个群体。

3. 虚拟化正扰乱公司、客户和雇员之间的关系。数字化时代造就了新的虚拟商务模式和平台,使客户能够更容易地挑选商品,甚至可以互相交易,而不再需要向产品供应商购买。这给予客户前所未有的选择权利。此外,公司的声誉也更难维

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

系，因为心怀不满的雇员可以将雇主的所作所为在网上公开，雇主们可要小心了。

4. 工作场所碎片化。因为员工随时在线，工作和工作地点的概念变得具有流动性。很多时候，员工们可以在任何时间任何地点完成工作。这是对传统意义上砖瓦结构的工作场所和企业内部等级制度的挑战。这对于那些数字原住民将有特别的吸引力，因为他们对正统的企业结构和等级制度毫无敬意，已经时刻准备着拥抱虚拟的工作方式。

5. 领导层将需要“远程操控”，且要将提高员工忠诚度和企业声誉放在首位。领导者们需要搞清楚如何管理多元化的、结构较为松散的团队。在这样的团队里，成员可能遍布全球，数字技术竞争力也有高有低。为了建立起员工的忠诚度，领导者必须要在并不常见面的员工中培养出团结、参与、互助的精神，并确保这些团队能够做出有效的决策。开放包容、正直诚信和声誉管理在一个透明的虚拟世界里将是关键。

企业领导者应该问的五个问题

1. 我们要如何吸引数字化人才？如何利用非传统的数字新人类的创新精神和创造力？
2. 我们要如何让新一代人的技术专长和老一代员工的合作技巧彼此促进？
3. 我们如何通过虚拟工作收获更高的产出？这对我们现存的组织架构有什么影响？
4. 远程管理和控制需要哪些领导能力？领导者又如何具备这些能力？
5. 领导者要如何在一个透明的虚拟世界中把控好企业声誉？

我们在写这本书的时候，瑞典有一个不寻常的请愿正集结力量。这次请愿的目的是把字典中 nörd 这个词——英语里的意思是“书呆子、技术宅”——的定义改成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

褒义的。[1] 就在不久前，我们还轻蔑地把那些信息技术的狂热分子叫作技术宅（technology nerd），但是在这个越来越数字化的时代，技术宅越来越普遍。这个词意在 21 世纪也就自然发生了改变。据《韦氏词典》（*Merriam-Webster's Dictionary*）的一位编者说，随着越来越多的人学会了 HTML（超文本标记语言）并建立起他们自己的网页，这个词就开始失去它原来含义中的轻蔑意味了。[2]

你甚至不需要是一个技术宅，就可以完成各种先进的计算机技术操作，这在10年前是难以想象的。人们例行公事般地用手机拍照和拍摄视频，上传到网上；用网络电话进行视频聊天，还用笔记本电脑、平板电脑和手机看视频、听音频、玩游戏。

每个月有超过 2500 万的信息通过社交媒体被分享。[3] 每天光是上传到脸书上的照片就有惊人的 2.5 亿张！每月花在网站上的时间累计 5 亿分钟之多！[4] 网络电话Skype 的用户在线的时间在 2012 年一个季度就达到了 1.15 亿分钟！[5] 此外，平均每分钟就有 24 小时时长的视频被上传到 YouTube 上。[6]《使命召唤：黑色行动》（*Call of Duty: Black Ops*）在 2010 年上线仅一个月的时间里，全球范围内的玩家就达到了令人震惊的 68000 人次！[7]

对于大多数人来说，这样的技术操作已算不上"技术宅"，只是简单的日常活动，是他们个人生活和职场生活的组成部分而已。

大趋势:数字化时代

数字化是一个蓬勃发展的全球现象。正如我们在本书第三章中说过的，在发达的西方已经非常普及的互联网和社交媒体的应用现在在亚洲、拉美和非洲的新兴市场也发展势头迅猛。事实上，数字化正与我们在第三章中详细讨论过的个性化大趋势紧密联系在一起。我们将会看到，这两个大趋势在一定程度上有交集，但数字化时代对领导者的深远影响值得我们对其进行单独考察。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数字化不仅改变了我们交流的方式，也在改变我们工作的方式，甚至在改变我们职场关系和私人关系的本质。它正打开新的格局、模糊传统的界限、颠覆以往的层级关系。

总是在线

1971 年，世界上第一封电子邮件发出，[8] 从那时起到现在，互联网已经变成交流、商务、合作的常用媒介，覆盖面非常广，而且它还成为人们获得教育和了解文化的主要渠道之一。

互联网孕育了无数新的产业、商业模式、产品、服务和公司，比如互联网服务供应商（ISP）、搜索引擎、安全软件、网站设计和管理、网络电话、网络会议、网上约会、社交网络、职场网络、流媒体等，这些在互联网发明前都是不可能存在的。

在过去的 15 年里，随着数字技术的进步，网络越来越便携移动。这使得人们能够随时随地接入网络，而且由于移动设备越来越先进，移动网络和 Wi-Fi 网络速度也越来越快。由此我们可以“总是在线”——总是能联系到朋友、同事和老板；总是能够聊天、写文本、发短信、收发电邮、打视频电话；随时能够得到信息，也可以查看各种消息。谷歌的 Latitude 移动设备甚至可以让用户随时知道他们的联系人在哪里。事实上，数字化时代根本没有关闭键。

未来的数字化程度很可能会更高。到 2020 年，所有的移动电话都将是可接入网络的。[9] 而且，诸如谷歌眼镜这样的设备会加强我们对世界的知觉，透过眼镜，我们所处的整个环境就好像是与现实等大的一个 3D 电脑屏幕，我们可以随时得到信息。[10]

网络空间新人类

新技术不断发展的状态正创造出一批新的数字公民。年轻一代就是和互联网、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

移动技术一起生活的。[11] 这些数字原住民是在网上长大的，他们快乐地分享着信息，活跃在社交网络上，写着博客，发着推特，与众多玩家一起玩着联网游戏……他们理所当然地过着数字生活，这一代中95%的人都是社交网络的成员。[12] 对于他们来说，数字世界和现实世界一样舒服，事实上，这两者间并没有多大区别。企业网络产品的全球供应商思科（Cisco）在报告中说："人的身体里有206块骨头，而智能手机可以说是Y世代的第207块骨头。"[13]

因为数字原住民生活在网上，他们就需要创造他们自己的虚拟社会资本的形式。他们正精简他们的工作程序，管理他们的私人关系和职场关系，与全球各地的人谈判、合作、交往。

公共生活

数字化时代的一个显著特点（第三章中我们提过）是人们越来越依赖网络来保持和朋友、家人、工作伙伴之间的联系，因此我们的公共生活和私人生活的界限变得越来越模糊。根据思科的调查显示，超过半数的受访者表示离开了网络他们就"无法生活"，线上交流已经开始挑战面对面的交流，成为人们维持私人关系的首选途径。[14]

思科在受访者中发掘出一些关于网络生活的非常好的见解，特别是从学生的口中，他们是未来将走上工作岗位的新一代。对于全球2/3的大学生来说，能接入网络比拥有一部汽车更重要。2/5的大学生认为互联网比约会和朋友更重要，超过1/4的大学生表示脸书在他们生活中至关重要。[15]

我们在社交网站诸如脸书、领英、推特上不断推送更新我们的状态、社交安排、关于我们自己的最新消息、照片、视频、点赞的东西、新工作、晋升、会议，以及我们参与的各种活动等，这就好像我们选择生活在一个虚拟鱼缸里一样。我们愿意将自己的历史定期更新，放到公众视线里，有意无意地就将自己的公共生活和私人生活

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

整合到了一起。

除了总是在线以外，在数字化时代，我们还“总是被记录着”。（请见下文《追逐影子》）[16] 这种总是公开且随时在线的生活方式瓦解了过去区分人们私人、社交、职业生活的篱墙。思科发现约有70%的职员在脸书上与他们的老板“互粉”，在推特上情况也类似（此类员工数达到68%）。令人惊异的是，只有不到1/3的员工说他们还是喜欢保持个人生活的私密性。[17]

追逐影子

在1994年的电影《肖申克的救赎》（*The Shawshank Redemption*）中，主人公安迪·迪弗雷纳（Andy Dufresne）引用了一条墨西哥谚语，说太平洋“没有记忆”。而当我们说到互联网的时候，应该使用完全相反的说辞：互联网没有遗忘的能力。《纽约时报》曾有头条说：“网络意味着遗忘的终结。”[18]

报纸援引了斯泰西·斯奈德（Stacy Snyder）的案例。她是一位实习教师，在2006年毕业前夕却被剥夺了大学学位，原因是她的不当行为：她在她的空间里发了一张自己参加化妆舞会的照片，照片里她正从一个塑料杯子里喝酒，标题是“醉海盗”。斯奈德就读的大学认为这种行为会对她的未成年学生造成不良影响。斯奈德尝试上诉，但是败诉了。

她的命运向我们描绘了一幅令人担心的图景：我们和她一样，正在网络空间里自愿地留下我们私人生活和职场生活的印记。这些“网络影子”是由我们在网上做的事情、每一个与我们有关的链接、每个发到网上并提到我们的消息组成的。[19] 伦敦《泰晤士报》的记者失望地发现，要“与谷歌绝缘”是不可能的。[20]

随着网络搜索技术变得越来越智能化，我们在网上留下的数字脚印就越

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来越容易被追踪到，也越来越难被删除。比如德国最大的信用机构在做信用评估的时候会从脸书入手挖掘信息。[21] 根据《哈佛商业评论》的文章，超过75%的雇主在挑选新员工的时候，会查看求职者的网上轨迹。超过70%的雇主曾因他们在网上找到的信息而拒绝求职者的应聘。[22]

招聘服务领域的 TalentBin 是号称能扫描全网的人才搜索引擎。只要求职者在线，它就能找到他们，评估他们的技能、兴趣点和活动。有一个类似的公司 Jobvite发起的投票显示，89%的美国雇主打算在 2011 年开始使用社交网络来寻找求职者。[23]

显然，网络的透明度对我们的职业生涯有巨大的影响。在一个公共生活和私人生活合二为一的世界里，你的整个生活变成了你的简历。而且正如 TalentBin 宣称的，“没有人能逃过搜索”。

同辈压力

数字化时代也正在破坏企业和客户间传统意义上的关系，打破传统市场结构和价值链，同时也在创造瞬息万变的机遇和威胁。

虚拟商务模式和平台的兴起不仅造就了新的商务模式，也创造了企业和客户交易、谈判的新途径。这也给顾客提供了他们从未有过的选择权和控制权。每个消费者都可以在购买前，通过浏览网页来比较供应商提供的价格和服务质量。这对消费者购买行为的主要影响是，只有 14%的人表示相信广告，而高达 78%的人表示他们相信同伴的推荐。[24]

来自康奈尔大学（Cornell University）的一份研究总结说，网上的评论可以使酒店房间的入住率提升或者降低 10 个百分点。[25] 类似的，加州大学（University of California）发现只要网上获得的好评度上升半颗星，就能让一个平时上座率 49%

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的餐厅在高峰时间座位被预订一空。[26] 虚拟化甚至向消费者提供了避免与商家交易的方法，消费者可以互相交易，甚至是以很大的量交易。线上市场 eBay 在 2013 年6 月有差不多 1.2 亿位活跃用户。[27]2011 年该网几乎 2/3 的线上支付都是消费者与消费者(P2P)之间的交易。[28] 此外，分类广告服务网站 Craigslist 覆盖 70 个国家超过 700 个城市，每月吸引 5000 万次的浏览量。[29]

eBay 和 Craigslist 背后的 P2P 哲学也阻碍了商业成长所必需的血液循环：资本的借贷和积累。被称为“eBay 银行”[30] 的 P2P 借贷是指人们在网上不通过银行直接借和贷。这样的模式有可能使企业融资和消费者信用市场产生翻天覆地的变化，代价是传统银行业的衰微。(请见下文《直接借贷》。)

具有潜在破坏性的是众筹(crowdfunding)，也就是众人一起筹募资金的方式。众包(crowdsourcing)一般是指为了同一个目标，通过网络平台将一大批人聚集起来，最常被援引的例子是维基百科(尽管它的创始人对这一名称一直持反对意见)。[31] 众筹这个模式令每个参与者都可以根据自己的意愿投入项目，而这个项目可以是商业的，也可以是政治的、慈善的，甚至是非营利的。企业一般会给投资者一些股份作为回报。一个很好的例子是 Kickstarter，它是一个专门为创意方案筹资的众筹网站平台。2013 年 8 月，Kickstarter 宣布，从 2009 年该网站上线开始，使用该网站的 4700 多万人已经为超过 47000 个项目募集了 7.57 亿美元。[32]

案例分析　直接借贷

银行界的元老英格兰银行可能是你觉得最不可能听到有关最新电子商务模式言论的地方。然而安迪·霍尔丹 (Andy Haldane)，银行的财务总监，却预测在 2012年，P2P 借贷模式将可能取代传统的金融机构。[33]

P2P 借贷是在虚拟信用市场上完成的。借款人和贷款人直接通过 Zopa、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Funding Circle、RateSetter、ThinCats、Lending Club、Prosper 和 Smava 这样的网站取得联系，然后个人和小公司就利率达成协议，绕过银行进行交易。

这种模式是在 21 世纪初出现的。金融危机以后，由于银行信贷环境收紧，P2P 模式的优势就显现出来了。虽然起点较低，P2P 资金募集模式的成长势头却非常好。英国的 P2P 交易平台 Zopa 从 2005 年建立以来成功的贷款额只有 1.85 亿英镑，但要知道，到 2012 年为止，仅仅 4 年，贷款额增长了 800%！[34] Lending Club 和 Prosper 在到 2012 年为止的 6 年间在美国贷出了大约 10 亿美元。[35]

在英国，这个领域甚至变成了政府金融政策的焦点。商务大臣文斯·凯布尔（Vince Cable）在 2012 年年底宣布说，在政府计划用来帮助小企业的 1.1 亿英镑中，有一半将流向 P2P 借贷者，而不是传统银行。[36]

这种模式并不是没有风险和挑战，但是人们对于风险和挑战的意识却不强。而且，这个行业是不规范的，对于借贷者并没有保护措施。[37] 有一个小额贷款公司 Quakle，因贷款者几乎 100% 的违约率而倒闭。[38]

不过，正如安迪·霍尔丹指出的那样，本质上，“没有理由不让终端储蓄者和终端投资者直接联系”。他认为，被传统金融机构垄断了数十载的个人和企业贷款领域正“蜕变”成一个更好的生态系统。

此外，霍尔丹还警告说，银行的结局可能十分凄凉，因为“很快银行就会变成借贷链中多余的一环了”。[39]

虚拟化也正驱动着我们在第三章中提过的两个重要趋势。一个是客户定制产品的增加，因为网上平台令顾客可以自己设计定制服装、卡片、巧克力口味、风味茶、相册、烹饪书和日历。这些平台也提供亚马逊、声破天（Spotify）等网站开发的小众娱乐产品的“长尾”销售，这些产品在实体店里是很难销售的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二个趋势是，数字技术正挑战企业和它们的供应商之间的状态。黑莓（BlackBerry）的制造商 RIM 发现，它已经无法控制那些生产手机零部件的公司。2011 年，谷歌停止向黑莓手机系统提供 Gmail 应用支持。[40] 虽然谷歌并没有给出任何解释，但是我们有理由相信黑莓下滑的市场占有率是原因之一。

工作，随时随地

虚拟时代的另一个特点是工作和工作地点的“流动化”。如我们前边提过的，在“总是在线”的文化氛围中，人和数据随时随地“待命”，工作地点不再需要在混凝土建筑里面，员工也不再需要每天报到。（这对于企业的可持续发展战略来说不啻为一种恩惠。）一旦接入到企业的内部网络，员工就可以在任何地方工作。而且，由于云科技的应用——经美林证券（Merrill Lynch）估算，2011 年云技术已经在全球创造了 1600 亿美元的收入 [41]——企业数据中心可以建立在世界的任何地方。

结果就是，工作变得更加流动化。工作模式在时间、空间两个维度上都是可变的。如果再没有理由在同一个地点工作，而且人们总是在线，那么过去死板的工作日的衡量标准也就不再适用了。

传统工作结构的改变会对数字原住民——我们称之为 Y 世代的这帮不愿意做领导的年轻人（请见第三章）——产生很大的吸引力。他们不愿意超时工作，而且他们的数字生活方式对朝九晚五的死板的办公室工作模式提出了质疑。第三章中，我们的程序员朋友阿尔维的经历已经告诉我们，在虚拟时代，有才能的人可以选择他们的工作时间、地点和方式。

毫无疑问，一个不断壮大的、富有创造力的员工群体正通过放弃终生受雇于某一个企业的传统模式来掌控自己的经济命运。这些“数字世界的波西米亚人”——这是《我们称其为工作》（*We Call It Work*）[42] 一书给出的定义——选择了新的工作生活方式。他们使用互联网作为他们的基本交流工具，同时还把它作为信息收集工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

具和进行自我提升的工具。

《我们称其为工作》这本书引用了很多研究来证明数字世界的波西米亚人更喜欢“在自己的电脑上舒服地工作”，而不喜欢做永久雇员，即使他们因此赚得少一些也无所谓。这本书的一位编写者说，“我们未来的工作方式比我们现在想象的要自由得多”。[43]

描绘未来的工作图景就是在创造一个全球新产业。诸如 oDesk、Elance 和 Fiverr 这样的网站都是虚拟市场，它们将富有创造力的技术自由职业者与那些需要他们的企业联系起来，不管他们身处何方。[44] oDesk 的首席执行官加里·斯沃特(Gary Swart)将此描述为新一波全球化，因为该网站上 80%的工作订单都是跨国界的。[45]

数字化时代的影响

对于企业来说，未来是否成功取决于它们在网络世界里的实力。数字知识将变成全球经济的货币，这就意味着创新会变得至关重要，争夺技术人才的大战也将愈演愈烈。

为了保持竞争力，公司将需要运用数字工具和技术以降低成本提高生产效益，也就是说，通信、合作、组织、决策和生产过程都会变得更便宜、更便捷，也更速度。企业将需要确知如何应对数字化时代带来的机遇和威胁。数字化时代对于企业和它们的领导者来说是一片陌生的水域，水深水浅还是个未知数。企业必须对数字化时代的挑战有所准备。

现有的强弱关系也会发生逆转。前文已经展现了市场结构发生的变化，数字化时代的到来改变了企业与其顾客之间的强弱次序。这种关系的转变也存在于职场上新旧两代人之间，以及雇员与雇主之间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年轻的伪装者

虚拟新世界听起来像是数字天堂还是令人目眩的技术乌托邦取决于你出生的时候这个世界进化到什么程度了，因为数字化进程正创造一个特定的人群。年轻一代生来就与高科技相处融洽，而对于年长一些的人来说，虚拟领域就不那么自然了，要理解虚拟世界，他们可能要费一番力气，因为虚拟世界在他们眼里就是一个神秘的、费解的，甚至令人生畏的地方。[46] 在一个让人无处可逃的数字环境中，年轻雇员却如鱼得水，显示出非常明显的优势，这与他们在传统的企业组织中正相反。数字技术娴熟的年轻人发现他们比那些 50 多岁的经理们更有影响力，因为那些经理们缺乏商业交易所需要的技术和关键知识。

正直坦诚和声誉管理

更要命的是，因为虚拟世界的透明性，职员觉得有必要的时候可以公开表示他们的不满，要求经理和公司做出解释。企业们已经意识到它们越来越难维持公司业务，保管绝密信息，也难以防止员工在防火墙后边做小动作。全球四大会计师事务所中的两家——普华永道和毕马威尴尬地发现，他们的内部邮件在爱尔兰共和国被泄露出去了。这些邮件有一个极大的共同点，就是在很多邮件中男性员工公然使用含有性意味的语言讨论女同事(有些用语甚至是极其色情低俗的)。[47]

在这些案例中，我们可以看到声誉受损的危险变大了。越矩行为和不满随时都可能被公之于众，立刻就能对企业和个人的信誉造成损害。

企业的声誉已经被放到虚拟橱窗里展示，企业必须要做到在行为和道德上都无可指摘。这就需要领导者具有开放的心态，真诚和正直的品格。因为领导者总是被期待扮演榜样的角色，所以他们的一言一行都应该要体现这些品质。在虚拟世界就更是如此，因为虚拟世界很透明，也喜欢透明。TalentBin 搜索服务网站的工作人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

员曾经营 Unvarnished 网站，这个网站之后更名为 Honestly.com。这个具有争议的网站邀请匿名用户在网上建立同事的档案，然后对他们进行评论。[48] 一开始媒体都反对这样的做法，[49] 但是网站的创建者皮特·卡扎金（Pete Kazanjy）辩称，他的目的仅仅是通过激发“有效的对话”和提供一个“了解人们职业身份的诚实坦率的窗口”，以给声誉这个问题带来透明度。他告诉美国广播公司新闻频道（ABC News）：“你的职业声誉存在于同事们的脑中，而要从他们头脑中挖掘出真相，并不是件容易的事情。”[50] 这番言论令他得到了更多人的理解。

Honestly.com 在上线几个月里就吸引了成千上万的用户和帖子，引起了招聘人员的注意，且募集到了 1200 万美元的投资。[51]

Cubeduel，类似于 Honestly.com 的快捷版本，在 2011 年上线的时候也迅速积累了很高的人气。Cubeduel 只是简单地请访问者给两位同事投票，而这两位同事是通过领英随机选择的。用户可以看到他们自己的得票数。[52] 在该网站发布的数天内，领英就不得不因为网络过于繁忙而暂时关闭这个“游戏”。[53]

网上的透明性会要求企业和领导者的行为达到无可挑剔的程度，但同时矛盾的是，它对员工却有相反的效果——特别是当员工可以隐藏身份，匿名发布批评言论的时候。

随着人们越来越多地生活在数字领域，人们对声誉的期望也会相应地发生变化。对于我们职业生涯的未来来说，我们的“网络影子”将很可能变得不再那么重要了。在线科技杂志 *Tech Crunch* 的创始人认为，因为几乎每个人年轻时候的失当言行都会被发布到网上（常常是他们自己发布的），那么这些“网络影子”也就“没那么重的分量了”。随着社会的调整，人们对于与工作无关的个人行为会更加宽容。我们大学年代的醉酒照片不再会在我们求职的时候产生障碍。要是每个应聘者醉酒的照片都能在网上找到，那对于雇主来说，就“没什么大不了的”了。[54]

不过，这不是说人们就可以为所欲为了。正直仍然会是声誉的基础，价值观、言

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行的真诚和一致性也是我们评判一个人的重要标准。在非工作场合的轻浮行为可能被容忍，但正直的缺失是绝对不能姑息的。当然，在这个数字化透明的时代，不正直的人很容易就会暴露（请见下文《有关正直的一课》）。

有关正直的一课

数字化时代正直品质的重要性和脆弱性在一个例子中非常显著，这个例子甚至在德国政府高层引起了强烈的反响。2012 年，教育部长安妮特·沙范（Annette Schavan）发现她 30 年的政治生涯到了头，原因是一个匿名博客曝光了她 30 年前的博士论文有抄袭之嫌。博士学位论文防抄袭软件的开发给这一指控提供了事实依据。沙范的母校——杜塞尔多夫大学（University of Düsseldorf）展开了为期 9 个月的调查，最终确认博客所述为实，继而撤销了她的博士学位。尽管沙范一开始激烈地否认这项指控（并且宣称要状告母校），但她还是在 2013 年 2 月辞去了教育部长的职务。[55] 直到那一刻以前，沙范的事业一直是成功的，从未遭受过丑闻的困扰。她因为在科学界全情全力的投入而为自己塑造了无可指摘的声誉。

这些都没有用。她的品德立刻受到了质疑，特别是作为教育部长，而且是在德国这种学术成就和头衔受到极高尊崇的文化中。[56]（并且，一个教育部长向一所大学发起诉讼也给该事件雪上加霜。）因此，沙范不得不离开。她在一次采访中说，整个事件对她伤害最大的是损害了她的正直品格，这远比剥夺她的学位和头衔更为严重。[57]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数字智慧

数字化的结果是，领导者们将被迫迁出他们的安乐窝，这一趋势的驱动力可能比我们提出的其他大趋势的效果都要好。领导者们会不得不对那些仰赖于科技而存在的概念、想法和发展变化采取一种开放的态度，甚至有时他们并不完全理解这些东西。虽然领导者可能并不精通数字技术，但他们仍需要具有“数字智慧”。他们将有责任在不完全理解技术上如何实现的情况下，判断雇员提出的策略是否具有商业潜力。他们也要能够洞察这些提案的执行会给企业和领导层带来的影响。

躁动的数字原住民

对于领导者来说，一个非常紧迫的问题是如何管理心高气傲的数字化新人类。这些千禧世代很以他们的科技技术为傲。在虚拟时代，他们所掌握的技术在某些方面的确令他们比那些年长的员工更加适合于做领导者。而且，他们高超的数字技术也让他们能更加高效地同时负责多个任务，[58] 迅速高效地搜索和筛选大量的数据，并且基于得到的信息做出快速的决策。[59]

但尽管他们掌握着关键技术，却也有过于依赖科技的倾向，结果就是他们常常缺乏作为领导者所要具备的社交意识和技巧。加州大学洛杉矶分校（UCLA）的调查证实，过度使用互联网正在改变数字原住民们大脑运作的方式，令大脑产生反社交的态度，并且难以集中注意力的倾向也正变强。[60] 一组系列研究发现，这些数字原住民在进行面对面接触的时候对非语言的交流（肢体语言、语调、面部表情）不敏感，比较不能产生同理心和发展人际关系。《哈佛商业评论》说：“年轻人掌控社交技能的神经通路可能缺乏刺激和开发。”[61]

这些能力不仅在合作环境中是必不可少的，在领导技能中也是至关重要的。（我们将会在第七章和第八章中看到，这些能力在本书所讨论的 6 大趋势所塑造的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

未来将会更加关键。)而且,除了缺乏这些属性以外,年轻雇员还缺乏担起领导重任的雄心壮志,这很有可能会在不远的将来造成企业的领导层真空。我们在第五章中将会看到,现任高级经理中的一半在未来数年内就将面临退休。[62]

但不管他们如何缺乏社交能力，年轻一代雇员的科技才能对于企业来说还是非常重要的财富。领导者应该欢迎员工富有创造力、创新精神、好奇心和开放的心态,并且使这些品质产生最大的效益。领导者一定要为员工创造条件,让员工能够将他们的知识、非传统的工作方式整合到企业大环境中。

同时,领导者也将要义不容辞地肩负起引导年轻一代的重任,要帮助他们融入到对他们来说非常陌生的企业环境中去。领导者要提供合适的框架,在商业保密、私生活和职场生活的界限、如何拥有正确的职业态度等重大问题上给出忠告。

新闻界新星的升起

从互联网诞生之日起,价值数百万美元的前景光明的线上应用产品就时不时地登上头版头条。但在 2013 年 3 月,当雅虎以 3000 万美元收购自动新闻摘要应用Summly 的时候,并不只是价格引起了全世界媒体的关注。

Summly 的创始人尼克·达洛伊西奥(Nick D'Aloisio)那时年仅 17 岁,而他开发这个应用的时候才 15 岁。[63] 毫无疑问,他的成就令人印象深刻,但在数字领域,小小年纪就累积了惊人的财富真的令人惊讶吗?事实上,他的故事正好完美地诠释了数字领域的真正样貌。

对于那些总是在线、总是在移动中的一代人来说是,没有智能手机的生活是无法想象的,因此 Summly 之于他们是一款相当完美的应用(app)。这款软件会自动摘录新闻,然后把它们压缩成摘要,显示在移动设备上。100 字的信息模式对于数字原住民来说是最理想的，因为他们已经习惯于通过短信、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

即时通信软件和仅限140字的推特来进行沟通。[64]事实上，雅虎的高级副总裁亚当·卡汗(Adam Caham)认为达洛伊西奥代表着“一个时代的变化”，因为他有能力“思考什么才是真正的手机”。他还认为达洛伊西奥这一代人“不只是需要手机，而是只需要手机。这是完全不同的视点”。[65]达洛伊西奥自己就是一个绝佳例子，代表着数字化世界里必不可少的技术人才。卡汗称这个少年为“特殊产品的思想者”。这个收购案不只把他变得极其富有，还给他在雅虎位于伦敦的办公室提供了一份工作。这是网络公司通过提升其在移动手机设备上的表现而规划的策略的一部分。[66]随着数字化时代的发展，我们期待看到更多的达洛伊西奥。

推我，拉你

吸收数字原住民的数字技术给企业创造了机会，以实现双向跨世代的知识转移。现如今数字工具的增殖速度令我们根本无法正式培训员工以使他们掌握其使用方法，所以企业一定要鼓励年轻员工向年长的员工说明这些数字技术并非他们所想的那么神秘。这会催生出新的合作学习机制。先学会的员工要告诉后进生们新设备和新应用的功能，还要教会他们尽可能高效地应用这些新技术。

同时，在互助学习的过程中，资格更老的员工也要引导年轻同事适应企业生活。

工作装备请自理

要管理好流动化的工作场所，管理者将面临两个巨大的挑战：确保企业信息技术系统的健康强健和远程领导团队。

领导者们将越来越需要对企业的信息技术建设负起责任来。不断推进的数字化进程已经引发了工作中技术和工具的迅速增加，导致“带你自己的设备来工作”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(bring-your-own-device，BYOD)这种文化的产生。这在 10 年前是无法想象的。由于无法跟上市面上智能手机和平板电脑不断翻新的速度，公司只好允许员工用他们自己的装备。电信分析机构 Juniper Research 预测全球到 2014 年在工作场所使用自带移动设备的员工将达到 3.5 亿人——比 2012 年的总数翻了一番。[67] 这就给企业带来了一个很大的安全隐患，企业将会很难做好敏感信息的保密工作。

根据网络信息安全公司迈克菲(McAfee)和卡耐基梅隆大学(Carnegie Mellon University)的研究显示，只有 10%的公司认为制定和执行移动设备安全条款是一件容易的事。结果就是，只有不到 1/3 的雇员对公司的相关政策有一个清晰的概念。[68] 我们本章开始提过的思科的研究表明，70%的雇员明显常常违反公司的信息技术安全条款。[69] 咨询顾问公司 Ovum 发现，28%的信息技术部门无视员工使用自己设备的习惯，甚至 18%的公司不知道员工使用自己的设备——超过半数企业员工自带的设备处于完全无人监管的状态。[70]

因此，领导者必须要制定出有关硬件、软件、应用、网络工具和云技术在工作场所的使用条例，并且清晰地传达给员工，这样才能确保员工遵守法律，同时保护隐私和企业数据。

希望你在这儿

领导者也要面对远程管理的挑战。随着员工们越来越多地选择在他们喜欢的时间、地点工作，面对面接触的机会越来越少，更多的是通过虚拟方式交流。

在这样的环境里，领导者们还是要想办法在很少见面的员工中培养起团结和参与的氛围。他们还要在分散的各个团队之间建立起高效的协作关系，共享信息资源，做出决策。这将会是非常困难的一件事，因为这些团队的成员都鲜少同时出现在同一个地点。随着个性化进程不断深入，团队成员组成会越来越多元化，人员流动率会进一步提高，实现以上的一切也就会更加困难。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在数字化时代，人们生活在网络世界中，公共生活和私人生活的区别式微，企业团队中的数字原住民越来越多，社交媒体变成联系这些远程团队的关键。但仍有数量惊人的企业固执地禁止员工进入社交网站，尽管有证据显示这会损害员工的积极性和生产率（请见下文《打开你的脸书页面》）。

打开你的脸书页面

"人们生来渴望他们得不到的东西。"这一结论来自一位科技记者和学者，他屏蔽了报告厅内的网络信号，然后观察他的学生在这一环境中会如何作为。当他走进屋子的时候，他常常看到学生"俯身在手机上"，更新他们的脸书网页。这些学生往往聚集在报告厅的边缘，竭力想连接上从别处发送过来的很弱的 Wi-Fi 信号。他发博客文章说，面对"我们分享信息的热望，以及接入网络的无数途径"，[71] 屏蔽网络信号的努力终将是白费的。

而企业们似乎对于这一点还无法接受。直到 2009 年，超过半数的公司仍然不准员工在办公室登陆社交网站，1/3 的公司对于登陆社交网站的行为有种种限制。[72] 不用说，这在数字化时代是一个非常短视且过时的政策，更糟糕的是，它有潜在的破坏性。

与雇主的本意相反，禁止社交网络事实上可能阻碍生产力的发展。哥本哈根大学（University of Copenhagen）发现被允许看一段搞笑视频的员工，能比那些知道自己被禁止看这段视频的员工更好地完成简单的数数任务。研究表明意志力是一个有限的资源：要是员工需要在遵守"不使用脸书"这条规则上消耗意志力，那要他们在工作上集中注意力就比较困难了。[73]

如果真是这样，雇主最不希望看到的就是他们的员工把时间和精力花在想办法绕过屏蔽和隐藏上网痕迹上了。毕马威的调查发现，超过 1/3 的员工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能找到方法绕过防火墙。

在工作中屏蔽社交媒体也会引起员工敬业度的降低，继而影响产出。毕马威发现63%的能够上社交网络的企业员工对自己的工作很满意，而高达59%的不能上社交网络的员工不满意自己的工作。[74]而且，在一场即将到来的数字技术人才大战中，这样的禁令会把公司置于极其不利的地位。进一步的研究显示，在18岁到24岁的员工中，有39%的人觉得如果脸书在他们工作的地方被禁用，他们会考虑辞去工作。另有1/5的人表示他们会因此十分恼怒。[75]

企业可能要思考一下奥斯卡·王尔德(Oscar Wilde)在一个世纪前告诉我们的话："只有一个方法可以摆脱诱惑，就是臣服于它。"[76]

管好分散的团队

远程工作；扁平化的企业结构；虚拟化的世界——变得越来越个性化，也越来越多地被高科技人才所支配；不服管束的千禧世代，所有这些的累积效应将会如何？层级关系构建的物理束缚不存在了，这是否会在年轻员工中滋生出蔑视指挥的情绪？员工能够与上级和同级进行虚拟交流是否会削弱问责制，同时鼓励更多的微管理，甚至是由下至上地制定决策？

或者，有没有可能因此决策过程民主化了，决策者变成不固定的非正式团体？这可能会带来好处，比如提升员工的敬业度和鼓励创新，但也可能会让决策过程变得非常拖沓和费力。要解决这个问题，领导者们必须要创造适当的条件来引导团队决策向好的方向发展。这就要求领导者清楚每个成员的目标和责任，也就是达到我们在第三章中讨论过的有界限的自治。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

数字化时代提出的要求

以下是在数字化时代企业和它们的领导者面临的一些主要挑战。

1. 在世代间搭起桥梁。企业将需要弥合年轻一代与老一代员工之间由于数字技术而产生的鸿沟，同时也要转变数字原住民对传统的企业生活方式和领导角色不太认同的态度。企业应该欢迎数字原住民带来的创造力、好奇心和创新精神，同时也要建立起框架，提供指导，帮助他们适应企业生活，获得必要的社交技巧。

2. 在虚拟环境中工作。数字化时代企业需要新的组织架构、层级关系和信息技术基础设施以使员工可以在世界上的任何地方工作，时间也将不再受到限制，且分散的团队可以有效地进行合作。企业也要搞清楚，不断增殖的移动设备——其中很多是员工自己的而不是公司的设备——会带来怎样的影响，而企业需要怎样的基础设施以应对可能的安全隐患。

3. 数字智慧。领导者们将有可能需要在不完全理解某个项目的情况下做出决策并且推行下去。他们需要明确这些决策对企业架构、工作程序会产生的影响，以及做出这些决策所需要的能力和技术。

4. 远程领导和忠诚度管理。领导者们一定要找到方法来组织、管理和激励团队，因为这些团队和以往的都不同，其队员可能位于全球各地，很少有机会碰面。领导分散的团队就需要新的决策机制和培养忠诚度的新方法。

5. 正直坦诚和声誉管理。在一个透明的世界里，声誉在轻点鼠标的瞬间就可能被公开摧毁，因此企业需要更加小心，尽量做到无可指摘。对于领导者来说，这就要求拥有更高级别的开放态度、真诚度和正直的品质，也就意味着持续的美德、良言和善事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LEADERSHIP 2030

5 社会安全:人口变化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果(人口增长)照这个速度持续下去……到2600年，我们真的只能肩并肩站着了。

——斯蒂芬·霍金(Stephen Hawking)，物理学家和宇宙学家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊鸿一瞥:人口变化

五大看点

1. 世界人口正在增长,同时也正在老龄化。人口的增长主要发生在发展中国家或者说新兴市场，而在工业化世界里人口则在迅速老龄化。这两种趋势都将继续,并且在本世纪会愈演愈烈。移民也会越来越普遍,在接下来的数十年里会因为一系列“推”和“拉”的因素而扩大化。

2. 人口的变化会给社会结构和企业(特别是西方的)带来很大的压力。人口不断增加已经让国家福利系统难以支撑，更别说依赖适龄工作者而生活的人的数目也在上升。不仅如此,很多西方社会(也包括中国)的老龄化已经达到无法为社会经济发展提供足够有效劳动力的程度。

3. 争夺人才的战争将愈演愈烈。全球人口老龄化意味着全球劳动力的紧缩,意味着争夺专业技术、顶尖人才和优秀领导者的竞争会变得更激烈。企业甚至国家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

都将发现自己身处一场因人才而起的“世界大战”中。

4. 劳动力将变得多元化，那么企业就需要适应这一变化。成功的企业需要培养出更加多元化的劳动力来确保足够的人才供给。这意味着要招募来自各个文化背景和各个年龄层次的男女职员，有必要的时候得从移民中寻找。工作环境、雇佣条件和招募程序都要进化以适应不同年龄、种族和性别的各种需要。

5. 管理多元化的员工将会成为领导力的核心。领导者将需要变得特别敏感，以感知员工的需求，也要努力赢得员工的忠诚，带领多元化团队达到最优表现。这要求领导者具备全面的知识和对团队的深度了解。

企业领导者应该问的五个问题

1. 我们公司的品牌在全球人才市场上具有竞争力吗？
2. 我们的招聘是否吸引到了尽可能多元化的应征者？
3. 我们是否能够创造有形的和无形的条件，以吸引并留住各个年龄阶段和种族的人才？这些条件是否对男性和女性应征者同样具有吸引力？
4. 我们如何装备我们的领导者，以使他们能够管理和激励越来越多元化的劳动力？
5. 我们怎么确保老一代和年轻一代的雇员互相学习？

从人类起源到19世纪初，人类花费了数万年的时间才发展到10亿人口。[1]但之后只花了两个世纪多一点儿就让这个数目翻了7倍。2013年的第1天，美国人口普查局(U.S. Census Bureau)的在线世界人口计数器跳到了7056700180这个数字。[2]这还不够令人震惊？那么我来告诉你，不用花上40年时间，预计全球人口就可再增加30亿！[3]

而且随着世界人口的不断膨胀，它也同时在衰老。到2030年，西欧一半人口会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

超过 50 岁,其中 1/4 甚至超过 65 岁。整个欧洲大陆的人均寿命会高达 90 岁。[4] 人口的老龄化不只是欧洲的现象,在日本,成人尿布的销量已经超过婴儿尿布了。[5]

这个世界的人口构成在别的方面也正悄悄改变。比如 2011 年,美国国家地理协会(National Geographic Society)合成了一张“典型”地球人的脸:一个 28 岁的中国汉族男性。但这个组织预测,到 2030 年,这张脸就会变成一张印度人的脸。[6] 也就是说,几十年后,人类会与现在长得不太一样。

大趋势:人口变化

人口分析是企业信息资源的重要组成部分。企业投入了大量的时间和金钱来认识目标市场的规模和结构,以及目标消费者的特点。类似的,公共机构也计划根据当地的人口构成来提供相应的服务。但不管是在发达社会还是新兴社会,情况都还在不断变化中。

人口变化主要是由三个现象组成的:人口增长、老龄化社会和越来越多的移民。这些趋势会对世界人口的动向产生影响,因此它们也就可能对企业的产品市场和雇佣市场造成很大的震动。

大飞跃

全球人口预计在 2025 年突破 80 亿,[7] 2050 年达到 106 亿。[8] 这些吓人的数字主要是新兴发展中国家的高生育率造成的(中国是一个例外,因为中国政府推行独生子女政策,详情请见《最后的小皇帝们?》)。事实上,这些地区的出生率正在下降,预计 2050 年会下降到平均每个妇女生育两个孩子——要知道在 2005 年,平均每个妇女生育 2.9 个孩子。但是因为平均寿命的延长,这个生育率还是太高了,无法抑制居高不下的人口增长速度。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果就是在这些地区人口发生爆炸式增长。2005 年，仅 7 个国家就要为全球人口增长负一半责任。这七个国家中有六个是发展中国家或者新兴国家（孟加拉国、中国、印度、印尼、尼日利亚和巴基斯坦）。[9] 从现在到 2050 年，发展中国家的人口增长数将占到全球人口增长的 95%。[10]

相比之下，发达国家的人口则趋于稳定，甚至有所萎缩。虽然在这些发达国家人均寿命大大延长了，但由于出生率仅是每个妇女生育 1.6 个孩子，两者对人口产生的影响也就互相抵消了。[11] 根据联合国的报告显示，欧洲人口从 2000 年到 2050 年会下降 4400 万。[12]

最后的小皇帝们?

中国“暂时的”人口控制可能是全世界能找到的最持久也最具有争议的社会改造工程。在独生子女政策实行超过 1/4 个世纪以后，仍然有很多人对此愤愤不平。

中国的“计划生育政策”并不是一视同仁的，而主要针对城市里的汉族人实行。外国人和少数民族不受该政策限制，农村人口也是例外：在农村，只要第一个孩子是女孩或者夫妻双方都是独生子女，就可以继续生育。中国国家人口和计划生育委员会宣称只有 36% 的人口受到这个政策的影响。[13] 不过，这个政策的确产生了预期效果。邓小平在 1979 年提出这个政策的时候，中国的人口增长正失去控制。仅在1949 年到 1976 年之间，人口就飞速增长了 75%。[14] 虽然估算结果各异，但专家们都认同，多年的人口控制至少成功避免了几千万的新生儿出生。[15] 2011 年官方数据——外界有争议 [16]——显示，该政策避免了 4 亿人口的产生。[17]

毋庸置疑，这个政策在社会、经济和心理层面都有副作用，从不满到震

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊,不一而足。有一些副作用对中国的经济健康形成了真正的威胁。

据中国社会科学院估算,在2001年男孩和女孩的出生比例是119∶100,这也就意味着到2020年会有2400万中国男性将娶不到妻子而不得不打光棍[18](要了解有关亚洲性别不平衡的信息请见《越来越稀有的性别》)而且,从社会经济学的角度来看,这个政策导致中国劳动力组成中女性人才的稀缺。

该政策还因为“4—2—1问题”而被诟病。因为在中国社会,传统就是子女照顾老人。因此,在计划生育政策下出生的独生子女自己也成为父母的时候,他们每个人就要照顾一对父母和两对祖父母,一共是六个老人。[19]

这对1979年以来出生的独生子女心理上也产生了很大的影响。他们被称为“珍贵的雪花”,[20]因为没有兄弟姐妹,他们得到了父母过多的爱和关注。中国社会因此不得不承受后果,那就是这些独生子女常常“过高估计自己的重要性”。现在有些雇主直接拒绝接受独生子女应聘工作。[21]

2013年的一项研究指出,“小皇帝”效应可能对中国经济的未来造成严重的影响。澳大利亚学者以400名1979年后出生的中国人为样本进行调查,发现那些在独生子女政策下出生的人与他人相比特别悲观,同情心、竞争力、风险规避意识都比较弱,不太信任他人同时自己也不太可信。[22]他们更可能表现出神经质的倾向。[23]研究者推论说,结果就是这些人“从事风险大的工作比如自我雇佣的可能性比较小”,也就是“创业能力的削弱”。[24]

中国这个规模影响巨大的社会试验是否会成为经济发展的软肋呢?中国最有影响力的学者、人口专家和政策顾问都开始认为这个调控政策的生命该到头了。[25]政府层面关于能否完全废除这一条例也有广泛的讨论。一位到上海复旦大学进修的访问学者告诉英国《卫报》:“政策的改变是不可避免的……它终将到来。”[26]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老者生存

2002 年,联合国公布了一个报告,该报告对人口老龄化趋势的描述无疑将其定义为了大趋势。[27] 联合国将老龄化进程描述为“空前的”,警告说世界人口正以“人类历史上从未经历过的”速度飞速成熟老化,而 21 世纪将见证更快的老龄化速度。这项研究把这个趋势叫作“普遍的现象——一个全球现象,会影响每个男人、女人以及小孩。”

此外,联合国指出,人口老龄化是“持久的”,“我们将不可能再回归我们祖先所知的人口年轻的时代。”因此,这个趋势“对人类生活的各个方面都会产生深远的影响。”

这份报告还强调,在全世界的各个地方,老年人口的增长速度都远远超过总体人口的增长速度。在 20 世纪下半叶,超过 60 岁的人口数目几乎翻了 3 倍,从1950 年的 2.05 亿到 2000 年的 6.06 亿。

全球人口的老龄化是一些趋势发展以后导致的综合结果:比如出生率的下降,加上平均寿命的延长。1950 年到 2010 年,全球人均寿命延长到 68 岁,整整增加了 20 年。[28] 相应的,年龄中位数在 2005 年是 28 岁,但到 2050 年就会上升到 38 岁。[29] 预计到2050 年,在工业化国家里,超过 65 岁的人口将在总人口中占到 1/4 以上。现在日本是唯一一个 65 岁以上人口比例已经超过 30%的国家,但是到 2050 年,会有 64 个国家面临这个问题。[30] 再来说近一点儿的 2020 年,全球将见证 65 岁以上的人口首次超越 5 岁以下的儿童人口数。[31]

到那时候,现在的寿命预测可能已经过时,因为人类寿命不断延长已经让精确预测变得相当困难。[32] 就在不久前的 20 世纪 80 年代,人口专家还预测人类寿命的延长会减缓直到最终停止呢。[33]

人们预期能够达到的寿命正被不断往上推,这归功于医药学和营养学的不断

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进步[34]——医药学和营养学上量子级别的大飞跃主要得益于科技的发展，我们将在第六章中详细讨论。随着全球化 2.0 把更大比例的世界人口变得富裕（请见第一章），更多的人将可以享受到更好的保健服务，享用到质量更好的食品，选择更健康的生活方式和追求更多的休闲活动。

地球上老龄化程度最高的国家

日本拥有世界上“最老的”人口，用《经济学人》的话来说，就是“正驶向一个人口结构的漩涡”。[35] 确实，日本的人口结构非常令人担忧：日本的人均寿命世界最长，达到 83 岁，所以她比任何一个国家都在更快地老化中。到 2050 年，10 个日本人中有 4 个年龄在 65 岁及以上。

所以，这个国家是第一个经历由自然原因造成的人口萎缩的国家。[37] 2011 年，她的人口缩减了 20.4 万，是自 1947 年来最快的一年。（其中 10% 的人口缩减是因为当年 3 月在日本东北部发生的地震和海啸[38]）在接下来的 40 年里，预计人口会再下降 30%，或者说减少 3800 万。以这个速度下去，到 2050 年，日本的适龄劳动人口将比 1950 年还少。[39]

更糟糕的是，日本在婴儿潮中出生的一代即将到达退休年龄，引用一名政府人口专家的话来说，这将“动摇”这个国家已经摇摇欲坠的社会保障体系的“根基”。[40] 日本正站在人口问题的深渊边缘，同时还深陷债务泥潭，20 世纪 90 年代的经济崩溃和被称为“失去的十年”的经济发展停滞造成了日本的窘境。日本政府的负债率①已经高达 200%[41]（全球最高的国家之一[42]），而根据政府官员预测，不堪重负的日本政府将发现自己到 2025 年还要花费 34% 的

① 政府负债率 = 政府负债 ÷ 国内生产总值 × 100%。——编者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财政收入在福利性支出上，其中部分原因就是人口的老龄化。[43] 2000年联合国计算，为了维持适度的工作者和退休人员的比例，日本政府将需要把退休年龄提高到77岁，或者每年允许1000万的外来移民进入，而这样的举措要实行50年。[44] 但现实状况是，日本是一个非常同质化的社会，外来移民数几乎为零。[45]

黄金时代?

全球人口的迅速膨胀当然值得我们担心——更别说它会对环境造成的影响了(我们在第二章中讨论过)。但是，世界年龄中位数的稳步提高真的一定是件坏事吗?是的，它终将是件坏事。

美国人口学家理查德·辛科塔(Richard Cincotta)在为美国国家情报委员会(U.S. National Intelligence Council)写的博客中解释说，社会老龄化会经历四个阶段：在"年轻"阶段，社会的年龄中位数非常小，不到25岁；如果社会处于"中间"阶段，则年龄中位数介于25—35岁之间；要是年龄中位数达到了35—45岁，就说明社会步入了"成熟"阶段；要是中位数超过了45岁，那么就进入了"后成熟"期。

根据辛科塔的说法，一个国家处于"中间"阶段或者"成熟"阶段前期的时候，其社会经济方面表现得最好。在这段时间内，支持比率(适龄工作者÷无工作能力者)达到最高点，国家一般都能获得持续的经济繁荣和政治稳定，普遍的中等教育也能达到。在"后成熟"阶段，这些好态势就会变得越来越微弱，因为劳动力构成中老年人口的比例越来越高，他们要使用养老金和储蓄，更多地依赖国家，特别是在福利方面。[46]

正如日本的经历所描述的那样(请见《地球上老龄化程度最高的国家》)，老龄化人口的增长将给适龄工作人口带来越来越大的压力。辛科塔认为，欧洲和东亚在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接下来20年里适龄工作者对退休人员的比例也会创新低。2005年有超过1/5的日本人年龄在65岁以上。[47] 在英国，65岁以上的人口预计到2030年会增加一半多，超过80岁的人口会翻倍。[48] 从2005年到2025年，年龄在15岁到64岁之间的人口在德国会下降7个百分点，在意大利则是9个百分点。

这种结构性变化会对国家福利系统产生很大的威胁，《金融时报》认为这种威胁在某些欧洲国家"严重到令人恐惧"。报纸引用了战略与国际研究中心(Center for Strategic and International Studies)的一个"财政可持续性指数"(fiscal sustainability index)，这个指数是通过分析人口构成和福利负担得到的。根据这个指数，意大利、西班牙、法国和荷兰的财务状况都比日本要面对的"臭名昭著的人口结构严重失衡"更糟糕。[49]

类似的，在2012年美国总统大选以前，《福布斯》(*Forbes*)认为美国社会保障体系"没救了"，这里指的是20.5万亿美元的社会福利资金没有着落。[50] 雪上加霜的是，2009年美国50个州的员工养老金有1.26万亿美元的缺口，比上一年上升了26个百分点。[51]

这种态势导致政府迫切地要延长人们的工作年限。在美国、德国、法国和英国，还有别的一些国家，退休年龄都被一提再提。英国的养老金大臣在2013年宣布"早退休的时代已经结束了"，并且说政府还不知道年轻人什么时候可以退休。[52]

理查德·辛科塔认为美国、日本和德国已经进入"后成熟"阶段。而且最少有29个国家也将在2030年进入这一阶段（其中26个是欧洲国家），中国也紧随其后。2007年，高达75%的美国高级经理层人员会在2010年达到退休年龄，在欧洲情况略好。在未来五年内，美国最大的500家公司的高级经理人都到了可以退休的年纪。[53]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

越来越稀有的性别

2012年年末，新德里一个23岁的年轻女人在公共汽车上被五个男人轮奸并谋杀的事件引起了全世界人的愤怒。这起暴行引起了广泛的谴责，在印度导致了长达数星期的示威游行，还在当地及国际媒体上激起了有关印度社会中妇女地位和待遇的激烈讨论。澳大利亚《时代报》(*The Age*)谴责在印度对女性性侵犯的横行——每小时就有两起性侵案件，该报认为原因很可能是男性比例太高。[54]

据学术界权威人士调查，社会男性化是"女性缺失"现象的后果，而造成这一现象的原因是在亚洲、北非和东欧一些地区存在的性别歧视。印度经济学家及诺贝尔奖获得者阿马蒂亚·森(Amartya Sen)在1990年统计得出在亚洲和北非"远远不止一亿妇女"因性别歧视而"失踪了"。森认为这主要是因为对妇女健康和营养问题的忽视。[55]

世界银行前人口专家和性别歧视问题权威莫妮卡·达斯·古普塔(Monica Das Gupta)，分析了亚洲国家自1981年到1992年的数据。她发现在韩国每1000个女婴出生就有34个女孩失踪，在印度这个数字是45，在中国则高达46。[56]达斯·古普塔指出这些地区都存在"家长操纵家庭成员组成"的模式，以上数字就是"在东亚和南亚地区家长对女童存有歧视的证据"。[57]印度的人口普查也显示，超过3700万的六岁及六岁以下女童从人口数字中消失了。[58]

达斯·古普塔将女性失踪现象归因于对男孩的偏爱。这种根深蒂固的偏好躲过了"经济和社会变迁"，仍然深深扎根于中国及印度的农村地区，甚至是韩国这样工业化的国家。

对儿子的偏好在生命的各个阶段都可以导致性别歧视：首先观念上，就可能在得到儿子以后终止再孕；怀孕以后，可能进行性别选择性的堕胎；即使孩子已经出生，也可能因为是女婴而被杀害；还有在幼儿期，女童极有可能被

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

忽视。这导致这些国家与没有性别偏好的国家相比，男童人数远远超过女童人数。

男孩偏好的动机源于文化。亚洲父系社会的模式导致男女社会地位的不同。生养男孩被认为更尊贵，女性的地位由此降低。这种偏见与整个社会紧密地编织在一起，即使财富增加了，接受教育更容易了，社会的城市化进程也在不断推进，这种偏见还是浑然不为所动。

经济因素也是造成性别偏见的原因之一。在很多农村地区，男人被认为更适于在田间劳作。在印度，要婚嫁的时候，男人甚至是“比较便宜的”，因为不需要像女人一样提供嫁妆。[59]

且不论道德问题，性别偏见带来的社会问题已经足以令人咋舌，《时代报》就指出，人口中男性比例高与犯罪率上升有极大的关系。比如，随着男性比例的攀升，中国的犯罪率翻了1倍；在印度，强奸案件发生率是所有罪案中增加最快的，从1971年已经累积发生792起！[60]

而且，在有性别偏见的社会中，普遍是由女性来照顾老人，那么这种人口构成中男性主导的社会进入老龄化阶段以后就会出现很大的问题。如果当老年人越来越多的同时，女性数量却在下降，那么终有一天男人需要负起照顾老人的责任来，也就意味着会从劳动力市场中带走更多的人。

不管是非曲直，也不管是否有证据显示在中国、印度和韩国社会男性化趋势已在减弱，[61]性别偏见仍然如阿马蒂亚·森所说的“是当今世界所面对的最重大也最被忽视的问题之一”。[62]

移民潮

2008年之前的25年时间内，在出生国以外的国家生活的人口数几乎翻了一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

倍。[63] 2010 年以前的 20 年内这个数字增长了 37%，总数达到了 2.14 亿。这些人中超过 60%移民到了发达国家，最多的是定居到了欧洲(7000 万)。[64]

我们在本书的第一章和第二章中描绘了经济和环境将会出现的发展变化，由此我们能够得出一个合理的假设，那就是在接下来的数十年里，移民的理由会更加充分。到 2010 年为止，环境灾难已经导致了 5000 万移民，[65] 而且我们可以预见这种趋势在可见的未来还会加强(请见第二章)。而且如果德国军方的预测可信(也请见第二章)，那么迫在眉睫的石油供应短缺也会带来大范围的经济崩溃、饥荒、政治动荡、内乱，甚至武装冲突——这些都是移民最好的推动因素。

尽管石油峰值将出现，全球化 2.0 还是会在一大批新兴经济体中创造更多的财富和更高的生活水平(请见第一章)。这将促使移民来亚洲、拉丁美洲和非洲，在新兴中产阶级中寻找位置。第一波这类移民的成功定居将很可能鼓励别的人也挣脱本国的束缚，从而导致第二波、第三波移民的出现。[66]

人口结构变化的影响

日本市场上成人纸尿裤销售的成功已经证明，人口结构变化正极大地改变目标消费者，也正改变着全球市场的动向，而这个全球市场正经历成长、老龄化、消费者年龄构成越来越复杂以及前所未有的移民潮。企业将需要基于复杂的商业和管理信息来觉知到由此产生的机会和威胁。移民潮会在全球本土化的市场中带来怎样的机遇(请见第一章)?老龄化究竟对于医疗保健、药物和医疗设备市场意味着什么?一个进入“成熟”期的人口对于产品设计又会有怎样的影响?这后一个问题对于企业来说可能是特别的挑战。他们要如何改进产品以应对消费者的新特点，比如减弱的视力、下降的身体灵活性和大脑活力?由于对摩尔定律[67]的大量运用，越来越多的功能正被整合到越来越小也越来越复杂的设备上，那么针对消费者的科技会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有什么变化呢?

人才大战

人口结构变化的大趋势也对企业内部造成了很多严重的挑战。虽然人口数正不断增加，但人口的老龄化却给发达经济体出了一个大难题：劳动力人口正在萎缩。对企业来说，缩小的劳动力人口能直接导致熟练劳动力的进一步稀缺，由此争夺人才的战争也将进一步扩大。随着在婴儿潮中出生的一代步入退休年龄，企业正面临“领导层的悬崖”。2007 年，合益集团曾就人才争夺大战[68]提出以下几点：

- 据企业领导力协会(Corporate Leadership Council)数据显示，约有 97%的企业报告存在严重的领导断层。
- 有 40%的企业将领导层人员的短缺描述为“急剧的”。
- 英国的国立学校领导学院(National College of School Leaders)警告说，英国正出现校领导(即校长)短缺的现象。
- 美国医学协会(American Medical Association)为健康保障领域 60%的首席执行官会在五年内达到退休年龄而感到忧虑。
- 在美国，高达 75%的高级经理层人员到 2010 年会达到退休年龄，其中 50%是首席执行官。

更严重的是，人口增长主要发生在发展中或者新兴国家，在这些国家，人们没有获得数字技术的有效途径。当然，随着经济上越来越富裕，人们也越来越容易接触到数字技术，但在短期内，我们可能会看到全球性的科技人才短缺，而这些人才在数字化时代是至关重要的。

企业将需要更加努力才能吸引、整合、培养足量的潜在的明星员工，其中不仅包括(我们将会在下文看到)国际移民、老龄员工、高比例的妇女，还有上要养老下要养小的职员。这就意味着企业要找到新方法来招募和发现人才（请见案例分析

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

《培养自己的人才》)。

案例分析:培养自己的人才

“我们的一些员工真的做了不少非常了不起的事情。”Mubea 的常务董事扬·施密特-多纳(Jan Schmidt-dohna)这么说。Mubea 是一家德国汽车配件供应公司，年产值超过 15 亿欧元(18 亿美元),在世界 20 个地方雇用了 8000 名员工。它的客户包括几乎所有你能想到的汽车制造商。但尽管公司实力雄厚,还是要面临人才短缺的挑战。

Mubea 在招募有才能的工程师和技术人员的时候,面对两个关键障碍。第一个问题是作为幕后供应商,Mubea 这个品牌缺乏重要原始设备制造商(OEM)的吸引力。该公司属于施密特-多纳所说的“高技术传统工程类”。第二个问题是公司的总部位于比较偏远的地区,远离德国主要城市,而靠近这些大城市才能吸引顶尖的工程类人才。

为了满足招聘和发展的需要,Mubea 发展出了一套人才培养的方法。Mubea 发掘具有高潜力的人才——甚至在他们还没开始事业之前——然后尽力培养他们,给他们提供在别处可能享受不到的机遇。通过与德国大学合作,Mubea 与那些有潜力在复杂的、快速进化的企业里茁壮成长的工程系学生们建立起了联系。公司给他们提供实习机会、研究课题,或者是综合了学术研究的工作机会。

Mubea 的人才计划的另一个困境是如何获得技术人才。和大部分德国工程类公司一样,Mubea 从国际上都十分认可的德国“学徒训练项目”中招募技术员。但是不同的是,Mubea 花费很大的气力来培养他们成为管理人才，而一般管理人员都由工程专业的毕业生担任。这就为没有专业学术背景的员工提供了少有的职业发展机会,这在一个原始设备制造公司中是极其罕见的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“非常不寻常的是，即使你没有工程学学位，在这里也不会有晋升障碍，”施密特-多纳说，“我们给有才干的技术员各种机会，让他们执行跨国任务，提高他们的管理技能，也给他们成为领导的机会。”据施密特-多纳称，Mubea 人才培养方法培养出的经理占了公司经理层的多数。“公司内部培养和升职是我们的纲领——近乎是神圣的。”他强调说。

为了跟上公司在全球扩张的速度，Mubea 现在正在世界各地的子公司里推行人才培养计划。公司在每个设有工厂的国家都资助建立和德国模式一样的学徒训练项目，允许当地的技术员获得德国的专业文凭。

人才危机也会迫使企业向员工提供终身的学习发展机会，以保证人才供给不至于间断。

人才的回流

随着人才变得比以往任何时候都要紧缺，高级人才市场就会变得真正全球化。企业将需要从国际移民中发掘他们所需要的有潜力的员工。

一方面，这导致了新兴经济体的“人才的流失”，这些人才都跑去工业化程度高的国家，因为那儿的薪酬高，条件也更有利。根据俄亥俄州立大学（Ohio State University）的研究表明，世界上 8 个科学家中就有 1 个是在 1981 年到 2003 年之间生于某个发展中国家的，他们中的 80%都移居到了发达国家。[69]

然而，“人才的回流”正在形成，因为本土竞争者开始主宰新兴市场，并开出更具竞争力的价码。那些曾经的移民会考虑回到他们的祖国，带着他们在西方学到的知识和培养出来的竞争力——这将有可能进一步加速本土的发展。

2000 年，印度商学院的毕业生全都说他们更希望为西方跨国公司工作，而不是供职于本土企业。但到 2010 年，这个数字就骤减了一半。相似的情况也发生在中

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国，从 2007 年到 2010 年，仅仅三年，想去西方跨国公司工作的毕业生比例就从 55%一下子降到了 18%。[70]

萎缩的劳动力也会导致国家为了赢得人才争夺大战而针对他国制定政策，特别是在科学和医疗这种对国家来说特别重要的领域。中国的“千人计划”目标是从国外招募世界最好的研究人员，鼓励海外的中国学术人才回归，以激励创新精神。同时，欧盟也向那些在欧洲研究区（European Research Area）进行科学研究的人提供奖励。[71] 这些手段都是具有争议的，[72] 因为很有可能引发地缘政治局势的紧张。

年龄问题

企业将需要学习如何应对正在老龄化的劳动力不断变化的特点和需求。面对年龄层不断分化增多，公司将需要设计和实施有效的双向知识转移项目，才能解决我们在第三章中讨论过的代际间沟通协作的问题。因各个年龄阶层而异的雇佣模式将会变得非常普遍。比如，和年长雇员的关系将变得更灵活。当他们到了退休年龄的时候，一些老员工会发现他们的知识和经验更珍稀了，特别是在一些专业领域（比如科学和工程技术），在这些专业领域技术能力已经非常珍贵。他们可能会因此考虑半退休或者作为咨询顾问留在公司帮助他们的前雇主。

要吸引尽可能多的人才，无论老少，那么“对员工家属友好”的策略也将是必须的。也就是说，在管理人力资源的时候，要照顾到各个年龄阶段的员工的需求，比如，有些员工可能要照顾年老亲属，而有些则有照顾小孩的责任。

2010 年，匹兹堡大学（University of Pittsburgh）对一家美国跨国公司的 17000 名美国员工进行了调查分析，发现 12%的员工有一位老人需要照顾。这些员工报告说他们比不需要照顾别人的同事身体状况要差。他们更有可能得抑郁症、糖尿病、高血压和肺病，而且这与年龄、性别、工种都没有关系。这批人导致雇主要在医疗保健上多支出 8%的费用，大约是每年 134 亿美元——这是基于全美所有公司

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的资料推断出来的。[73]

企业和政府开始认识到员工身上越来越重的照顾年老亲人的担子。现在帮助照顾老人已经成为 IBM、惠普等美国公司的福利之一。[74] 此外，德国和瑞典政府已经立法给予员工请“护理假”的权利。在请假期间，雇主仍然要支付 75%—80% 的薪水给员工。[75]

打破晋升壁垒

老龄化和移民是导致人力资源越来越多元化的原因，但不是唯一的原因。人口结构的变化可能也会帮助打破女性职员在企业中所面临的晋升障碍。企业在选择高级管理人员的时候，将不再能够边缘化女性候选人——其实在职场中对女性的歧视已经在承受政治压力，特别是在欧洲。全球人才紧缺将迫使企业接纳女性进入高层。

然而，企业要让女性来担任领导角色仍将面临巨大的挑战。在高度个性化的雇佣市场上，家庭的考量可能会占据优先位置，这点我们在第三章中强调过，因此董事会里的职位和企业文化可能根本对一些女性（也有男性）不具有吸引力。对性别不挑剔的雇用条件和人力资源管理程序才能满足员工想要的家庭和事业间的平衡，特别是对于企业的中高层而言。

照顾的责任

最近有一本书叫《在新兴市场赢得人才大战：为什么女性是制胜关键》（*Winning the War for Talent in Emerging Markets: Why Women Are the Solution*），该书认为，新兴市场在全球人才大战中有一个秘密武器：受过高等教育且志向高远的女性。[76] 这些女性当然是存在的。该书的作者之一西尔维娅·安·休

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

利特(Sylvia Ann Hewlett)告诉《福布斯》杂志，中国65%的大学毕业生是女性，在巴西这个比例是60%，[77]印度与之相当。[78]而且，据休利特所说，80%的印度女性、70%的中国和巴西女性希望得到高级管理层的职位。(仅有36%的美国女性对权力有这样的渴望。[79])

而中国女性和巴西女性要成就一番事业并不是无望的。休利特指出，2009年印度11%的首席执行官是女性。[80]根据世界经济论坛(World Economic Forum)的数据，巴西在2010年也是与印度同样的情况。[81]与此相比，《财富》美国500强和英国富时100指数中的企业其首席执行官中只有3%是女性。[82]足足91%的中国企业中有女性担任高级领导职务。[83]但是透过表象看，在新兴经济体中对女性还是有很多限制，这就给女性人才制造了很多障碍。令人惊讶的是，照顾小孩却不是主要的问题。新兴社会倾向于重视大家庭，一般托儿所和家政服务都比较便宜。但是在人口结构发生改变的情况下，女性照顾自己父母和公公婆婆的担子就更重了。[84]在"金砖四国"中高达70%的受过高等教育的女性有着很繁重的照顾老人的任务。[85]

尽管有进军董事会的可能，性别偏见还是对女性不利。不平等的待遇在印度、中国和巴西导致大约半数的女性职员考虑辞职。每周60—70小时的艰苦工作对女性来说是个抑制因素，因为上下班的安全就成了问题。在书中，休利特和另一位作者里帕·拉希德(Ripa Rashid)想出了四个策略，可以帮助女性克服这些障碍。这四个策略是：1. 给女性更具有挑战性的任务和国际交流机会来保持她们的事业心；2. 给女性提供领导者一些基础装备以帮助她们与性别偏见战斗；3. 保证女性职员上下班安全通勤；4. 更富有弹性的工作安排，使得女性员工可以兼顾家庭责任。[86]两位作者认为，这些策略不仅会成为改变公司结构的催化剂，也会在新兴经济体中引起深远的社会和文化变革。[87]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多元挑战

空前多元化的劳动力会在很大程度上重新定义高级领导者这个角色。员工年龄层级的分化将需要领导者在应对的时候提高敏感度。领导者将有责任激发由各个年龄层的员工组成的团队的最大潜能。更加个性化的符合年龄需求的工作形式(比如,不那么严格固定的工作时间)和任务分配将是至关重要的。将经验丰富的老员工和更具有冒险精神的年轻人组合成最有效率的团队也将是领导者的重要工作。

所有这些都要求领导者了解他们管理的所有个体的特点，这样才能基于每个成员的长处来做决定和分配任务。

移民的增多会创造出更加国际化的团队。因此对于领导者来说，培养跨文化(同时也是跨世代)的团队和合作模式将会是关键目标,这样才能得到不同年龄、不同文化和不同价值观的男女职员的认同。要做到这些,就需要领导者对跨文化有更深的理解,也需要精心设计的团队建设方案。

领导者将需要找到方法来鼓励更多女性和少数群体担任高级管理职务。有什么可行的方法呢?比如,削弱传统领导者无暇顾及家人的形象,更多地把员工家庭纳入考虑范围。可能还需要一些引导方案来加强少数群体和女性员工的事业心。此外,建立起终身的忠诚度也是非常关键的。随着年长员工的技能和经验变得越来越稀缺和珍贵,延续员工忠诚度的措施是必须的,这样才能鼓励“聪明的老员工”退休或者离职以后继续以非正式的形式为企业服务。要完全切断与老员工的联系,领导者负担不起这个代价。

人口结构变化提出的要求

以下是由于人口结构变化给领导者带来的一些挑战。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1. 多元化程度加深。员工的忠诚度和投入程度——更不用说工作表现了——将仰赖于公司是否有能力让团队中每个成员都能很好地发挥，而不管他的国籍、文化背景、性别、年龄、性格、工作方式、经历、技能和能力。企业将需要构建特别的结构，推出一些政策，创造特定的环境来利用这种多元性。

2. 把不同的世代和文化联系起来。通过建立理解、合作和知识交换，领导者将会在帮助员工克服代际和文化差异中扮演关键角色，除此以外，还要保证员工能够一起高效地工作。

3. 管理和激励多元团队。领导者所要面对的一个挑战将是去了解在每个个体的文化和观念中什么是可以协商的而什么是绝对不能讨价还价的。这需要领导者有着极好的倾听技巧和同情心来感知每个团队成员的动机。一句简单的口号不再够用。领导者要学会容忍模糊不清，哪怕面对互相矛盾的趋势和需求也能作出决定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LEADERSHIP 2030

6

远大前程?:科技大融合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你十五岁生日前创造的任何东西都是遵从自然规律的，且理应如此。而你十五岁生日到三十五岁生日之间创造的任何东西都是崭新的和令人兴奋的，你可能因此干出了一番事业。但那一天之后你所创造的任何东西都是与自然背道而行的，应该被禁止。

——道格拉斯·亚当斯(Douglas Adams)，小说家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊鸿一瞥:科技大融合

五大看点

1. 科技上的革新似乎改变了我们生活的方方面面。先进的科学学科——纳米技术、生物科学、信息技术、认知科学和机器人技术——会在医疗、物流和营养等重要的领域驱动主要的创新。

2. 科技的融合将驱动最伟大的创新。各个科学领域的交叉整合将使大踏步前进成为可能,这会改变一些行业,同时威胁到另一些行业,并且创造出一系列新产品市场。

3. 研发(R&D)会变成舞台的主角。研发的过程将融合多个学科,因此需要更高的技术基础。确保研发过程有正确的技术组合将是领导者的重要职责。

4. 科技的融合需要更高层级的和不同形式的合作。多种学科、企业、学术界,甚至是竞争对手都将需要携手合作进行先驱性的研究项目。与此同时,企业需要消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除传统的企业边界线以实现前所未有的深度合作和知识共享。

5. 社会上将掀起有关科技进步的伦理边界的热论。社会舆论需要质疑某些创新的正确性——比如，减缓衰老和加强人类的认知能力——并且建立起一个框架，框定可接受范围。而企业必须尊重舆论。

企业领导者应该问的五个问题

1. 如何确保我们的领导者和科学创新与时俱进？
2. 在纳米技术、生物科学、信息技术和认知科学四个方面（NBIC）的创新对我们的市场和员工有什么影响？遗传学、纳米技术和机器人技术（GNR）方面的呢？
3. 我们的研发部门在这个科技大融合的时代需要什么额外的技能吗？我们要如何获得这些技能？
4. 我们的企业是否会允许密切的内部和外部合作？我们的领导者们懂得合作的技巧吗？
5. 我们如何确保领导者们能够回应社会因科技进步而产生的道德方面的顾虑和期望？

回到20世纪40年代，强硬的美国漫画人物侦探迪克·特雷西（Dick Tracy）总是把一些高科技词汇挂在嘴边，这在那时候是很新奇的，因此俘获了很多读者。特雷西通过戴在手腕上的一个双向无线电交流。这个未来主义场景已经由三星变成了现实——三星推出了“智能手表”。[1]

搜索“‘现实生活中的星际迷航’的发明”，你会找到几百个网站在展示曾经出现在《星际迷航》这部科幻电视剧中的超现实的科技技术在如今我们日常生活中的应用。比如个人电脑和平板电脑、全自动门、视频会议、磁共振、无痛注射、声音和生物识别、掌上电脑、手机和无线耳机的出现和使用，不胜枚举。[2]

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们现在看科技的未来总觉得目眩神迷。作为知名的未来学家、发明家及科幻作者阿瑟·C.克拉克(Arthur C. Clarke)说:“任何太先进的科技都和魔术无异。”

我们今天居住的地球对于我们的父辈来说是不可思议的。这在任何时代都是如此。比如我们之前说过的,1907 年美国国家教师协会宣布“钢笔和墨水是永远取代不了铅笔的”。[3] 而 90 年之后,又有一名地区委员会的教师断然宣称,“老师们是永远不会使用电子邮件的”。

仅几十年前,从墙上的一个机器里取钱或是听车里的一个装置告诉我们行车路线听起来像是科幻小说里的情节。同样的,只用一部手机就可以随时随地得到我们想要的所有信息也仿佛天方夜谭。

因此,当我们考虑科技将在 21 世纪如何改变我们的生活时,明白“一切皆有可能”是很重要的。

大趋势:科技大融合

我们要讨论的科技领域主要是 NBIC(纳米技术、生物科学、信息技术和认知科学)和 GNR(遗传学、纳米技术和机器人技术)。在我们探索 NBIC 和 GNR 技术的潜能之前,有必要停下来看一看,它们所指涉的领域到底是如何被定义的。

- 纳米技术:指操控原子和分子级别的物质。这个名字的由来是因为我们一般认为其使用的材料和设备的大小在 100 纳米以内(一纳米相当于十亿分之一米)。纳米技术使得开发新型的化学合成方法、材料和极细颗粒成为可能。通过纳米技术得到的材料可以被应用在医药、营养学、车辆制造、食物生产、计算机和运动装备上。

- 生物科学:指用活的生物体或者生物系统创造或者改良产品及过程的科学技术。严格来讲,生物科学和人类本身一样古老。譬如像农作物的培养这样很基本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的人类活动就属于生物科学范畴，此外还有家禽的饲养和酒的发酵等。以现代的解释来说，生物科学关涉到很多科学学科，诸如遗传学、胚胎学、细胞和分子生物学、生物化学以及生化工程学。

- 信息技术：指电脑系统（包括硬件和软件）的应用和网络化，存储、传送和操控数据。当然，信息技术对我们来说并不陌生，因为我们都在使用个人电脑、笔记本电脑、手机和社交媒体，就是这种科学技术在驱动着我们第四章中讨论过的数字化时代的到来。
- 认知科学：这是一门交叉学科，涉及到大脑、心理过程、智力和智能行为。大脑是一个极其复杂的器官，认知科学发现仅靠一门学科是无法完全了解大脑的。因此认知领域综合了神经科学、心理学、语言学、人工智能、社会学、人类学和哲学等学科。
- 遗传学：这门学科是研究有机体的基因、遗传信息传递和变化。
- 机器人技术：是指设计、开发、制造、操作和应用由软件控制的机械系统，来完成人类无法完成的复杂任务。

NBIC/GNR 技术的很多应用——已经实现或是有潜力的——就是在最近听起来还好像是科幻小说一样，比如转基因食品、人工智能、神经移植和神经药物、针对人体某种特定细胞的纳米药物，甚至还有一种分子组件[4]，理论上可以构建任何东西，而“价格仅与木材相当”。[5]尽管有些概念听起来近乎幻想，但我们还是要记住先进的NBIC/GNR 技术已经在我们身边。

- 千禧年到来之际，全球超过 1/3 的大豆和 1/3 的玉米都含有复合基因。[6]
- 纳米银，由于它抗菌和除味的特点身价倍增，被用于绷带、洗衣机，甚至是袜子的生产。[7]
- 医药方面，生物组织工程学使得人工生成皮肤、膀胱、软骨、骨头、骨髓等成为可能。到 2018 年，预计生物组织工程产品的全球市场将达到 270 亿美元。[8]
- 第一代 iPhone 的计算能力比把阿波罗 11 号（Apollo 11）送上天的制导系统

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

强 500 倍。[9]

● 对人类认知过程的深入认识才使我们实现了智能手机和平板电脑所使用的触屏技术。

我们还什么都没看到呢

要举出 NBIC 科技应用于日常生活的例子,“触屏技术”就再恰当不过了。触屏技术是信息技术和认知科学结合的产物。我们将会看到,多门 NBIC 和 GNR 学科的融合产生很大的力量,正把人类的发明创造提升到全新的高度,引至全新的方向。

在一篇有关 GNR 的文章中,太阳计算机系统有限公司(Sun Microsystems)的创始人比尔·乔伊(Bill Joy)认为这些科技在不远的将来会带来很多“近乎魔法的发明”。[10] 乔伊非常关心 GNR 技术能够将我们带向哪个方向(请见《亲爱的,我把未来缩小了》)。不管是祸是福,评论者们都在预言 NBIC 和 GNR 技术的大融合将在信息技术、医药和营养学等领域创造新材料并引起大的飞跃,从而改变我们的日常生活。

比如,哈佛大学的科学家和麦特公司(MITRE Corporation)已经开发出世界上第一个纳米处理机,他们称其为迈向“更小更轻的电子传感器和电子产品”的一大步。[11] 这台微型机器使用极少的能源,可以进行运算和完成逻辑任务(现在只能完成一些基本的任务)。操控分子的能力也使得工程师能够开发新的高性能材料,这类材料在耐热性、吸水性、韧性、抗菌能力和可塑性上都更强。石墨烯就是这样一种物质,它能够改变电子设备界的面貌。它是人类所知最薄却最硬的物质,[12] 几乎是二维结构的。我们预期它可能的应用非常惊人(请见案例分析《“纤薄”的希望》)。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例研究:“纤薄”的希望

当电影走向3D的时候,材料科学却向着反方向走去。石墨烯是一种新的二维材料,仅一个碳原子厚度。300万片石墨烯叠在一起才0.04英寸(1毫米)厚。[13]然而,实验证明它是人类所能生产的硬度最高的材料,大约比建筑钢材的硬度要高200倍。对其进行研究的科学家们称,“要用一支铅笔戳破一片保鲜膜厚度的石墨烯,就必须在铅笔上加上一头大象的重量”。[14]除了硬度很高外,石墨烯还具有很强的伸缩性和不透水性,甚至连气体也不能穿透它。这种种特点组合在一起,能够得到的应用就已经达到一个很壮观的数字了。仅仅作为原材料,它就有很大的潜力。[15]除此之外,由于它的不透水性,它还可以被用来探测气体泄漏。[16]在电子产品方面,它被期望用来制造更强大更纤薄的设备。它还可以被用来数字化任何东西,从衣服到食品包装都可以。[17]

因其伸缩性石墨烯已经被用于开发牢固的可弯曲的消费产品。2010年,一位研究石墨烯的科学家宣布我们很快就能把手机卷起来夹在耳后,“就像一支铅笔一样”。[18]2010年的诺贝尔物理学奖颁发给了石墨烯研发领域的先驱,作为对他们所作出的重大突破的认可。三年以后,欧盟委员会(European Commission)的未来和新兴技术项目(Future and Emerging Technologies program)将10亿欧元奖励给石墨烯旗舰联盟(Graphene Flagship Consortium),以资助进一步的开发,以及这种材料的商业化。[19](这个联盟是由欧洲的大学、欧洲科学基金会、诺基亚和德国纳米技术研发公司AMO组成的。)因此,英国广播公司(BBC)将石墨烯称为“奇迹材料”也就不足为奇了。[20]

在医药方面,纳米技术可以应用于开发新一代的智能化高敏感度的手术仪器

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和成像设备，从而机械化诊断和手术过程，降低对人的主观判断和技术的依赖性。[21] 一套机器人系统已经被开发用于全自动眼部手术，令手术过程非常精确且易于操控。

同时，纳米机器人——一种被注射到血管中的非常微型的机器人——正被研发用来侦查并消灭病原体。[22] 据一些评论家所说，一种名为 RNA（核糖核酸）干扰的技术可能能够除去导致疾病和衰老的基因。[23] 未来学家雷·库兹韦尔（Ray Kurzweil）告诉《纽约时报》，“到 2030 年，我们将……基本消灭疾病”。[24] 作为一位计算机科学家，库兹韦尔因为其有关 NBIC 和 GNR 技术的潜能的狂热观点而闻名，这些观点常常遭到别人的反对。但不管怎样，很显然纳米技术的影响力都将是巨大的。

纳米技术的新发明也有能力改变食品的营养成分和生产过程。抗菌的纳米材料可以在生产过程中侦察并且消灭有害细菌，还可以加入到包装中以延长食品的保质期。而在互动式食品中的纳米传感器则允许消费者选择食品的风味和颜色，甚至可以监测到人体内缺乏哪种维生素，然后由此释放出一定剂量的营养物质。

在农业领域，类似的装置可以接收到作物缺水的信息，然后触发洒水装置。另外，携带有农药的纳米颗粒只有被害虫吃下去以后才会释放出农药来，这就避免了作物被污染带上毒性。[25] 生物科学家们也正在研究以蝎子和蜘蛛毒液为基础的农药。这些物质将以特定病菌或者病毒为载体，只会杀死携带病原体的昆虫，而不会对环境造成危害。[26]

甜蜜点

雷·库兹韦尔在 2007 年这样写道，“随着 2003 年人类基因组计划的完成，以及诸如 RNA 干扰等技术的出现……药物已经转变成了一种信息技术”。[27] 这种说法可能比较激进，但是他的观察清楚地抓住了一些最令人目眩的发展背后的现象：科学的和技术的大融合。是 NBIC 和 GNR 各学科的交叉融合才带来了最惊人的可能性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纳米技术和信息技术正集合力量来研发喷涂式的 Wi-Fi 发信器、可卷曲的手机，以及极小的电脑处理器。另外，我们将会看到，神经科学家和认知科学家正通力合作来提高我们的智能，同时机器人技术专家和生物科技专家正尝试将人类智能和人工智能结合起来。

信息技术、生物技术和认知科学方面的知识正被综合起来帮助我们优化睡眠模式。有一些设备现在可以监控睡眠，测算呼吸、移动和脑活动，探测到浅睡眠阶段然后在最佳时间叫醒使用者。[28]

另一个能进一步证明科技大融合有着强大威力的例子就是 DNA 被用作储存数据。随着人类在数字化时代生成了更大量的数据，人们开始把目光转向 DNA，因为DNA 远比电脑硬盘和磁带有着更强大的存储能力。欧洲生物信息研究所(European Bioinformatics Institute)已经设计出一种编码的方法，可以精确地将 2.2 个拍字节(petabyte) 的数字信息载入到 1 克合成 DNA 上。1 个拍字节等于 10^{15} 个字节，相当于 468000 张 DVD 光盘的数据容量。在存储密度层面上，科学家宣布这个系统可以轻松地存储 3 个泽字节(zettabyte，也就是 3×10^{21} 个字节)的电子数据，也就是人类迄今为止生成的所有数据之和。[29]

无限的可能性

2013 年伊始，《连线》(*Wired*) 杂志刊登了其认为当时最令人期待的创意和想法。[30] 这些“厉害的点子”包括：

- 一个电动的两座滑翔机，是一架传统燃料飞机飞行距离的两倍。这种滑翔机已经可以在市面上购得，制造它的斯洛文尼亚公司也开发了一款太阳能的拖车，仅用五个小时就能给它充满电。[31]
- 利用沙漠的日照来生成几乎无限的能源。地球的沙漠表面在一天内

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

吸收的能量比整个地球一年消耗的能量还要多。

- 喷涂式的纳米发信器,可以在任何地方创造 Wi-Fi 信号。
- 应用于眼镜的增强现实的科技(最近已经由谷歌公司开发出来了)。这项技术甚至可以用于隐形眼镜。
- 钻石将可以大批量生产，成本下降，那么它的各种非常有用的特性——硬度、热传导性和摩擦力小——就可能被用于工业生产。它甚至可能被用于作为搭建人造骨骼的基础和桥梁。

人类改进计划

英国科幻漫画《更好的生活》(*Better Than Life*,是根据人气很高的电视连续剧《红矮星号》创作的)主要讲述在未来,运动员都是经过基因改造的,并且生长在实验室里,其中包括 20 英尺高的篮球运动员,有鳍和鳃的游泳选手,等等。2224 年的世界杯足球赛,苏格兰队的守门员是一张 8 英尺乘 16 英尺的人皮,可以完全挡住球门。即便这样,他们也还是没能晋级第二轮比赛。[32] 但很快漫画家就创作不下去了,因为他们永远都预测不到人类将如何在身体上、精神上令自己变强,而这些都有可能通过 NBIC 和 GNR 技术来实现。

当然,当这本漫画书在 1991 年发表的时候,通过药物手段提升运动员表现已经很普遍,对此也有广泛的纪录。合成代谢类固醇和人类生长荷尔蒙被用于练就肌肉已经有很长的历史,注射促红细胞生成素(EPO)可以促进红细胞生成以把更多的氧送到肌肉中(被称为血液兴奋剂);同时 β 受体阻滞剂被用来镇静神经,不只运动员使用这种药物,艺术家和公众演说家也常用。

而且 NBIC 和 GNR 技术的融合能将人类的身体机能提高到新的高度。如我们前面所说过的,消灭疾病原和减缓衰老的生物技术已经在研究中(这个项目将对老

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

龄化的全球人口产生复杂的影响)。而且,纳米级机器人技术的发展也可能会促进健康和改善营养。

认知能力加强的前景也不错。2012 年一份英国的研究发现,16%的美国学生和 10%的英国学生承认使用处方药来提高自己在学校的表现。比如,在考试期间提高注意力和促进记忆力。类似的,《自然》杂志发起的一个投票活动也发现 60 个国家里 1/5 的人都承认为了让自己的智力表现更好而服用精神药物。

英国的研究发现学术界人士和学生无异，也很可能使用能够促进认知能力的人造药物。美国一所大学实验室的负责人告诉研究人员,他所有的员工都定期服用莫达非尼(modafinil),一种开给嗜睡症患者的药,具有提高决策能力的作用。[33]

强化大脑这条路还能走很远。现在只要按一下键就能获得大部分人类知识，NBIC/GNR 技术将引领人类寻找新形式的智慧。威廉·西姆斯·班布里奇(William Sims Bainbridge),是美国国家科学基金会(U.S. National Science Foundation)人机交互部门负责人,认为通过“借助个人感觉增强设备”(加强人类感觉的设备)、“增强创造力的工具”和“电脑、机器人和信息系统的人工智能化”,可能“加强人的认知、知觉和交流的能力”。[34]

电子人计划

机器人的人工智能化以及人类的半机械化,是凯文·沃里克(Kevin Warwick)贡献终身的事业。他是英国雷丁大学(University of Reading)一位富有争议的控制论教授。沃里克的实验包括用培育来自小白鼠大脑的人造细胞来控制机器人。[35] 而在这之前，他已经将一个芯片植入自己的前臂，以操纵一些简单的电脑控制的装置,比如电动门、电灯和暖气。

沃里克在自己手臂里植入了电极,与神经纤维相连,而这并没有明显的副作用或者排斥反应。[36] 这令他能够控制更复杂的机器,比如电动轮椅和机械手。还有,他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的妻子只要通过她手臂中的一个装置，就能够在他的手臂中虚拟出一些感觉。[37] 这是两个人类神经系统的电子化交流，沃里克认为是“迈向通过思维交流的第一步”。[38]

亲爱的，我把未来缩小了

“我们正站在极恶势力进一步完善自己的风口浪尖上……因为超级人类的存在成为可能，这是非常令人惊恐的。”以上真是相当沉重的措辞。说这话的人是太阳计算机系统有限公司的创始人之一比尔·乔伊，他向我们描绘了GNR技术可能带来的恐怖图景。根据乔伊的观点，极端组织或者个人不再需要借助大量设备和很难获取的材料来实施暴行，仅凭知识和专业技能就足够了。这种“智慧型大规模杀伤性武器”会由于科技的进步而可以进行自我复制，从而大量增殖。[39]

乔伊并不是唯一一个对NBIC和GNR技术的未来表示担忧的人。美国中央情报局(Central Intelligence Agency)在2003年的观察发现生化药品对人类的影响“可能比任何已知疾病都要坏。”而且，现在已经有知道怎样制作这种武器的人了。[40]

甚至像K.埃里克·德雷克斯勒(K.Eric Drexler)这样总是满怀激情地说纳米技术如何厉害的科学家，也敦促人们要提高警惕。德雷克斯勒是第一个设想分子聚合装置的人。分子聚合装置可以操控原子和分子来合成几乎任何东西。但他也是第一个警告“灰色黏质”(gray goo)灾难的人。到那时，整个地球资源将被不断自我复制的纳米机器人消耗殆尽。在《创造的引擎》(*Engines of Creation*)一书中，德雷克斯勒写道：“我们承担不起自我复制型聚合因子可能导致的灾难。”[41] 想象一下纳米技术造成的世界末日会是怎样的场景：地球上所有的生命体都被毁灭了。乔伊因此提出一个问题：“要是我们人类本身的灭

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绝是一种可能性很大的结果……我们是不是应该更小心一点呢?”或者也许我们应该完全停止这些技术的研究。作家和哲学家亨利·大卫·梭罗(Henry David Thoreau)在160年前这样写道:“一个人越是富有,就越可能不看重很多东西。”[42]

我们暂且把世界末日的场景放在一边,纳米技术还存在一些确凿的危害健康的问题。由于纳米颗粒非常小,是可通过呼吸系统被吸入的(像石棉一样),也有可能通过皮肤吸收进入血液。这就等于把整个身体暴露在纳米颗粒的威胁中,而它们对健康的一些危害还无从知晓。[43]但是纳米产品已经在市面上流通了。

不管舆论是支持还是反对,纳米技术都将继续发展,原因主要有两个:第一,人类对知识的渴望,或者按照乔伊的话说就是“发现和创造带来的狂喜……是科学家所追求的”。令人担忧的是,投资在纳米技术研发上的资金中只有2%左右被用于风险分析。[44]第二,在全球资本系统中,纳米技术所提供的巨大的商业潜力不可能被忽视。

尽管如此,这样的担忧还是引起了关注,各方都呼吁在进行NBIC/GNR技术研发的时候要小心谨慎,政府当然也针对纳米技术出台了一系列的法规。但是要针对这个全新的、快速发展的、高度专业化,并且极其复杂的领域制定法规一定困难重重,更别说当几门学科综合在一起的时候,就更加复杂了,专业技术的艰深程度也将达到没有几个人能懂的级别。而且银行业危机(Banking Crises)已经告诉我们,试着在不完全清楚该行业细节的情况下制定规则以控制该行业是完全无效的。

科技大融合的影响

没有人知道未来会是什么样。我们不可能预测本章所讨论的这些科技是否在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技术上、商业上可行,也不可能知道它们将被应用于哪些市场产品。而且,这也不是我们这本书的目的。

我们能确定的是,人们会牢牢抓住机会,尽力加强他们的知识储备和能力。毕竟,在科技进步的道路上走得尽可能远是人类本性——至少是在社会伦理道德可接受的范围内(关于这一点,以下我们有更多讨论)。

与NBIC/GNR技术会带来实际的创新相比,人类要把这些技术推向极限的内在欲望才真正会对工业、企业和社会产生更深远的影响。

命途难料

还有一件事情是确定的,那就是随着科技不断融合,新的行业就可能随之产生,现存的领域将被改变,一些商业模式也将受到挑战。到2014年,估计有15%的制造业产品将仰赖于纳米技术。[45] 此外,分析家也预测同年纳米技术的全球市场将达到2.6万亿美元——大约和现在信息技术和电信行业的总和相当。[46]

我们再来看看走下坡路的一些行业:2012年一份报告推测某天汽车保险行业会被淘汰,因为到那时就“几乎没有车祸”了。[47] 现在,要预告一个行业的衰微可能为时尚早,毕竟汽车保险行业的全球年产值在2011年将达到大约6600亿美元。[48] 不过保险公司的一名高级主管却告诉我们这个行业正在认真考虑未来的科技对于安全可靠性的影响,然后以此为基础调整商业模式。

保险费会逐渐下降是毫无疑问的,因为电脑和材料学的创新会让机动车变得更加安全。说到这个,我们就必须要提到科学家们最近新发现的石墨烯,这种人类已知的最坚硬也最具有可变性的物质。而且,要是成功了,谷歌的无人驾驶汽车项目[49] 将需要全新的精算模型:保险公司要保障的是汽车的软硬件而不再是驾驶者。

另外,3D打印技术对整个工业化大生产的概念造成了威胁(请见案例研究《一个全新的维度》)。还有,如果生产会变得更加本土化,那么什么会对全球航运、分销

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和物流产业产生影响？与此相似的，要是工作都可以由不用付工钱的机器人来代劳，那么几百万非技术工人要何去何从？这对全球化的活力会产生怎样的影响呢？

同时，在医疗保健领域，机器人外科手术可以将风险责任从金贵的外科医生身上转移到普通技术员身上，这就有可能"找到财政上可持续发展的路子，来应对老龄化人口的医疗保健需求"。[50] 而且由于最近科技上的一些突破，医疗保健也被认为会相应地有很大进步。针对病变细胞的纳米机器人的前景一直被追捧，在2012年它向变成现实又迈进了一步。哈佛大学的研究者用DNA构建了一个机器人装置，可以通过一个特定的"分子指令"——比如"关闭"——来精确锁定一些细胞。[51]

另外，在基因序列研究方面的进步已经可以把解码一个新生儿基因组的时间从几个月缩短到了50个小时，这意味着病危婴儿的救治率将有可能得到提升。[52] 而且，基因编辑在2013年实现了一次大飞跃：在这一年，隔离和改变任何给定基因的技术有了很大的进步，这就表示有可能战胜现在一些无法治愈的疾病。[53]

生物组织工程学也向前迈进了一大步。一份发表在《自然医学》(*Nature Medicine*)上的研究称，在实验室里已经能够"重新生成"一只小白鼠的肾脏，并且将这个肾脏移植到一个活体标本中，然后产生尿液。这个肾脏是以这种方式生成的最复杂的器官。令器官重新生长的能力代表着两大突破：第一，病人将不再需要等待捐献者；第二，可以在病人体内生成新组织，那就不存在排异的问题，病人也就不需要终生服用免疫抑制药物了。[54] 2013年，科学家成功地用人类皮肤细胞生成了胚胎干细胞，这令人们再一次燃起了修复器官和组织的希望。[55]

案例研究：一个全新的维度

当我们看到《经济学人》将某种科学技术称为"第三次工业革命"的一部分的时候，我们就知道很重大的事情要发生了。这里所说的这种科学技术指的是3D打

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

印。说到3D打印技术，“卓越的”、“制造业的重生”、“可能改变我们的生活”这样的评价不绝于耳。[56]

3D打印其实根本不是传统意义上的“打印”，而是一种加成的制造工艺，是根据数字设计将塑料树脂一层一层叠加成一个三维的实体。3D打印技术是科技大融合的真实案例。这项技术结合了软件工程、机器人技术、数字工具和材料科学。《经济学人》认为，3D打印技术的应用将会是“令人难以置信的”。[57]现在在建筑、建造、工程学、车辆自动化、航天航空和医药设备领域都已经普遍使用3D打印技术来定制一些组件。随着科技的不断进步，打印生物材料和金属也将成为可能。[58]

对3D打印技术的多方炒作也是基于一个事实，那就是它正站在时代的尖端，要变成时代的主流，就好像计算机技术在20世纪七八十年代那样。随着成本的下降，3D打印机变得更易获得，它的使用者就将不再仅限于工业专家，一些业余爱好者也会开始使用它。现在一台3D打印机只需要400美金，消费者的兴趣也就更大了。[59]

但是3D打印技术的前景之所以引人注目主要还是因为它能彻底改变工业生产的一些方面。由于3D打印机很小也不贵，可以放置在任何地方，也就意味着我们可以在任何地方制造产品——创作室、家里、车库里、偏远的山村，而不再需要把产品运来运去。而且3D打印设备可以生产定制产品，你只要对设计程序进行一个小的调整，机器就会制造出你想要的产品。这在一个高度个性化，需要大批量定制产品的纪元是非常具有吸引力的。3D打印还可以根据需要自我复制和升级，比如，任何一台3D打印机都可以打印出它自己的复制品，因此你不用担心前期投入的问题。你只需要买一台3D打印机，然后用它打印数个复制品就可以了。

3D打印技术的影响是深远的。它最终可能意味着生产线制造形式、部件生产、全球货运和物流业的衰落。想象一下，当你的汽车或是家用电器坏了需要更换部件的时候，如果你可以在自己家里打印这些部件会怎么样?我们将不再需要下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

订单，也不再需要等维修工人，甚至不需要付钱。只要下载你需要的设计方案，然后按下“打印”键就大功告成了。[60]

此外，3D 打印技术还消解了大批量生产的关键经济优势，因为它与经济规模完全无关。相反，它的成本优势恰恰在于规模小，以及前期投入小、可定制，还有就是近距离生产。有一家 3D 打印公司，名字取得相当贴切，叫桌上工厂（Desktop Factory），它告诉《华尔街日报》（*Wall Street Journal*），公司 35%的订单来自小公司。[61]

《经济学人》解释说：“3D 打印机可以在无人看守的情况下运行，也可以制造出传统工厂认为过于复杂而无法生产的产品。总有一天，这些神奇的机器可以在任何地方制造任何东西……企业家和发明家们可以通过网络沟通设计方案，然后在家里把这些设计变成产品，最后把产品从车库里卖到全球各地。”[62]

不过，3D 打印技术的全面普及也是有障碍的，其中包括支持该技术所必需的数字基础设施；设计在被下载、被分享和被改编的过程中涉及的知识产权问题；目前为止只能用蜡打印，而蜡缺乏强度和延展性；还有就是针对使用 3D 打印技术私造枪支的行为要尽快立法。[63] 最后这一项在 2013 年 5 月被放到了聚光灯下，因为有个美国法律系学生宣布他已经使用从 eBay 上购得的 3D 打印机制成了一支可使用的枪，之后还在网上展示了他的设计。仅在一周之内，这个设计模型就被下载了超过 10 万次，导致美国政府不得不下命令将它移除。[64]

无论有什么挑战和担忧，这个颠覆性创新的发展势头不可遏制，很可能 3D 打印机很快就将出现在你附近的某个车库里。

请下注

NBIC/GNR 科技令人满怀期待异常兴奋，但现实是它们催发的创新都还处于不同的发展阶段，我们不知道哪些最终会开花结果。这种不可预测性迫使企业要像

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

赌博一样，把大量的资源压在最尖端的科研项目上，而无从预知或者很难预知哪些点子会成功。企业将被迫追逐创新，仅仅只是为了不被踢出局，以及避免当大突破发生的时候只能远远观望。比如尝试用蜘蛛和蝎子毒来制作杀虫剂。要是被证明可行，它的商业价值对于一个跨国农业综合企业来说将是巨大的。错过这个商机可不明智。而且，我们将会看到，这种研发过程也会非常需要企业和别的公司合作。

研发引擎

研发过程可能需要变得多元化，团队也需要发展出必要的技能以应对先驱型研发项目带来的挑战。是否要自行进行研发还是购买研发成果将逐渐变成至关重要的决定。企业将需要考虑打造一个平台，让团队中来自 NBIC/GNR 不同领域的专家能够建立起互信和理解，这在信息技术、通信和手机这些相邻的领域中已经成为现实。在过去几年里，微软(Microsoft)、英特尔(Intel)、三星(Samsung)、沃达丰(Vodafone)、威瑞森(Verizon)和美国电话电报公司(AT&T)这些巨头已经建立起了一批创意中心。这些中心把开发者、合作者，甚至是竞争者都聚集到了一起来研发新技术和新产品。威瑞森的团队囊括 80 个公司，都致力于开发 4G 无线连接方面的产品，他们的目标是“设想现在还没有被连接，但是应该被连接的东西”。[65]

来自不同学科的专家一定要愿意合作和在适当的时候妥协，并且也要能够这样做。此外，企业领导可能会发现他们必须管理一大群知识型人才，并且要协调这些专家各自的技能，使综合效益最大化。企业可能会需要全才型的经理，来领导研发团队，扮演“翻译者”的角色，在各种不同的专才之间搭建起桥梁。

大合作

在一个科技大杂烩中挑选出合适的素材，进行创新，然后发展出一些应用产品，最后将其商业化，这个过程需要在企业内外都有更高层次的协作。科技大融合

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时代将要求一个公司的各部门、不同的公司，甚至整个学科都联合起来向同一个方向努力。也就是说，该学科不只是高度复杂化的、专业性非常强的、先进的，也是非常多元化的。因此，纳米工程师会需要和生物科学家合作，信息技术程序员将需要和基因科学家合作，心理学家要和神经科学家合作，等等。而探索性的研究有时候会需要运用到以上所有知识，甚至更多。此外，尖端科技项目也可能具有一定的风险性，它们常常会把人们带入全新的处女地。

这种"大"合作需要的将不只是好的组织形式。各种不同的专家将需要决定如何将他们的特长发挥到最大化，从而能最高效地得到大家想要的结果。他们也需要找到共同的语言，来了解彼此所知道的东西。

超越边界

科技大融合和大合作可能创造出一种新型的"企业大融合"。如果企业要发掘新科技的巨大商业价值同时又要抵抗来自市场的威胁，它们就必须要跨过传统企业与企业间的藩篱，达成合作。这就意味着要做更多的努力来打破壁垒建立起合作平台。

要促使更高级别的合作，就需要更开放的工作形式。科学家会需要找到方法来把不同学科领域经实践检验过的程序结合到一起，比如信息技术项目管理和药物研发。成功与否，将取决于来自各个领域的高级技术专家是否能够合作和适时地做出妥协。

科技大融合的复杂性也会让公司间甚至竞争对手间知识的交换变得至关重要。对于领导者来说，这就表示他们要推进并引导他们在技术层面上并不完全理解的提案（数字化时代也对领导者提出了相似的挑战）。领导者们将有义务管理一个庞大且多元化的科技知识和专业技能的仓库，协调那些有合作关系的企业和科学领域，同时还要保证整个团队都以实现最终目标为奋斗方向。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

至于高层企业领导，他们也有紧密合作的需要。IBM 的 2012 年全球首席执行官研究报告显示，首席执行官在员工身上最看重的就是合作的能力。3/4 的首席执行官认为合作的能力是员工的“关键”属性。另外，该研究还发现，大部分首席执行官都“广泛地合作”以激发创意。[66]

合益集团的研究也显示，全球顶尖的 20 个企业在高级管理人员缺乏合作的时候都更倾向于采取补救措施，甚至在有关人员靠一己之力有可能成功的情况下也一样。这些公司在应对大合作所带来的挑战方面准备也更充分，因为当合作的需求出现的时候，他们知道如何更快地将员工组织起来。[67]

幸运的是，科技创新需要企业间的合作，因此也就会帮助促使这种融合的发生。社交网络平台变得越来越先进，为跨企业和跨学科的合作营造了虚拟空间，提供了虚拟交流工具。[68]

辩论会

之前我们说过，人类会在科技发展的道路上走得尽可能远，而沿路势必会碰到各种技术进步所带来的威胁，比如担心人们在车库里就可以制造出枪支，纳米颗粒对健康的影响，加强认知能力所产生的伦理问题，还有假想的“灰色黏质末日”(详情请见《亲爱的，我把未来缩小了》)。

这些伦理和哲学问题已经超越了这本书的讨论范围，但是它们的确需要我们从社会层面上进行考虑。社会将被要求对科技发展的可接受范围展开讨论。人类的能力应该被提升到什么程度?什么时候发展的弊会超过利?不追求潜在的进步又会有什么坏处?当政府制定法规，企业做出投资决策之前，都应该仔细聆听一下这些辩论。我们在试探社会对科技进步的期望的时候要格外谨慎小心，在考虑法规和产品创意的时候也要注意伦理底线。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

影响创新

当然,不是所有的科技进步都存在伦理困境。比如可弯曲的手机和可充电的飞机就不太可能会引起恐慌或是道德愤怒。此类不触及伦理问题的创意的命运不是由社会决定的,而是由市场决定。企业只需要决定哪些创意值得投资,其他的就只能留在绘图板上了。

因此,商业价值的考虑就会对科技发展的方向产生巨大的影响。企业不仅要判断哪个发明在商业上是可行的,也会处于一个引导应用型创新的位置上。知道哪个成果是技术上可行的同时也有潜在的商业价值,企业就能成为很多 NBIC 和 GNR 研究的催化剂。其结果就是会产生很多以应用为导向的合资企业。公司会考虑战略联盟、合资、兼并和收购,以加强它们的创新能力。我们已经见证了雀巢公司(Nestlé)在 2007 年兼并制药企业诺华(Novartis)的医疗营养业务。这笔交易不只给雀巢公司带来了保健食品市场中的领导地位,还增强了公司的研发能力。[69]

科技大融合提出的要求

简单地说,领导者们将需要:

1. 学习生活在不确定性中。科技大融合的成果、影响和应用都是不可预测的。领导者将需要适应不确定性和模糊性,也要与科技进步及其对客户和员工的影响保持同步。

2. 培养新形式的合作。公司内部,公司和公司之间,公司和学术机构之间密切的合作都将是必须的。要促使这些合作发生,企业必须要拆除学科和部门间的藩篱。领导者要激发并管理知识在企业内部和外部的交流,这种外部交流可能发生在不同企业,甚至可能发生在竞争者之间。

3. 合乎伦理地创新。超过人们接受底线的产品是不能被容忍的。企业和它们的领导者在面对科技发展的时候要保持正直的心,尊重社会舆论的意见。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LEADERSHIP 2030 7

促进因子、困境和完美风暴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

两个悖论比一个悖论好；它们甚至可能暗示了一个解决方法。

——爱德华·泰勒(Edward Teller)，核物理学家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊鸿一瞥:大趋势的完美风暴

每个大趋势都会为企业和领导者们带来艰难的挑战和高度复杂的局面。况且,大趋势之间不是自顾自发展的。它们携手前行,带给企业领导者的挑战也就更大。

结合在一起的大趋势们会催化出五个主要的促进因子（是由几个大趋势同时作用产生的结果)和四个巨大的困境。

五个促进因子

1. 利益相关者的增殖。领导者必须对迅速扩大的利益相关者群体的期望十分敏感。尽管管理者总是希望它带来相应的问题越简单越好,但是利益相关者增多必然导致问题复杂化。

2. 权力的转移。领导者的权力会转移到利益相关者手中。这就会导致在面对大趋势所提出的挑战时,领导者领导企业的权威将相应被削弱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. 新的工作方式。一种新的"社交型"工作形式会随着工作和工作地点的移动化而出现，个人生活和职场生活之间的高墙被推倒，对正规权威的抵制将盛行于年轻人中。

4. 成本大爆炸。由于人才和自然资源的短缺，企业运营成本将大幅上涨；先进技术的研发和使用，全球化提出的要求，这些都会增加成本。

5. 经营伦理化。对环境和 NBIC 技术的顾虑，数字化时代的透明度，都要求企业和它们的领导者有很高的伦理道德标准。

四大相关的困境

1. 移动性。全球化将导致旅行的需求和欲望变得更强烈，但是为了环保，就希望我们尽量大大减少旅行。

2. 资源。自然资源的紧缺会与盘旋上升的需求产生严重冲突。

3. 等级制度。复杂性将催生更错综复杂的结构，同时膨胀的个性化会衍生出更扁平的组织。

4. 视野。数字化时代的快节奏与解决环境变化问题的长期斗争模式相矛盾。

"完美风暴"这个词在同名灾难片 2000 年公映以后一直被用作一个隐喻。我们发现这个词的意思完美地抓住了大趋势对企业环境的综合影响，它指的是一些事件不可思议地合流以至于戏剧化地加剧了一个既定情况的影响力。比如，当六个大趋势平行发展的时候，每一个都会为其他大趋势补充养料，并且加强它们的效果。

又比如，全球化 2.0 会创造新的财富，催生更多对新产品和新服务的需求，但这些都会对环境产生极大的压力。增加的财富也会促进个性化的发展，从而增加对科技、互联网接入、数字设备和社交网络的需求，这反过来会推动数字化进程。科技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大融合会创造很多新的产品市场，也会对全球化和气候变化产生影响。类似的例子还有很多，交叉影响很多也很复杂，给企业带来了一系列的挑战和问题。对于领导者来说，生活在大趋势所造就的完美风暴中将是复杂的、混乱的、深具压迫感的。

大趋势风暴

这一章主要关注六大趋势的综合效应。每个大趋势都有数种效应，其中有一些是互相对立矛盾的，而另一些则是互相加强和支持的。

当大趋势结合到一起的时候，就会产生五大促进因子和四大困境，它们每一个都被证实需要企业和它们的领导者以不同以往的方式来应对。

说到促进因子，我们指的是由两个或两个以上的大趋势互相强化以后产生的联合效应。促进因子的本质在于它们之间紧密联系并且在一定程度上叠加。这些促进因子会对企业领导力的未来产生很大影响。

同时，大趋势之间一系列的紧张、矛盾和不连贯会让领导者的日子很不好过，因为领导者们面对的是一系列没有明确解决办法的困难，我们称之为困境。

促进因子

下表展现了五大促进因子。

表 7—1 大趋势风暴：五大促进因子

1. 利益相关者的增殖。既得利益群体的扩大需要领导者引起注意。
2. 权力的转移。权力从领导者流向利益相关者。
3. 新的工作方式。新的“社交”工作方式出现。
4. 成本大爆炸。由于人才和自然资源的稀缺，以及先进技术的应用。
5. 经营伦理化。要求企业和领导者有更高的伦理道德标准。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让我们来看每个促进因子的细节。

促进因子 1:利益相关者的增殖

在更简单的时代,领导者只有一个群体的利益相关者需要操心,那就是股东。[1]当然,投资者到现在还是占有极其重要的位置,在未来也一样。但正如我们在过去几十年所看到的那样,领导者越来越需要应对其他利益相关者的需求。这是因为大趋势的其中一个效应就是利益相关者大大增加,企业想要成功就必须顺应他们的需要。

的确,大趋势重新定义了利益相关者这个概念,它不再只局限于一群人,诸如社会、这个星球这些抽象实体都可以成为关键因素。在这些新的利益相关者中间,领导者必须小心他们所做出的决策会带来的影响。这里讨论的利益相关者主要由以下这些组成。

消费者 / 顾客

全球化 2.0 将要求领导者同时具有全球视野和本土视野。他们不再能够只考虑市场、消费者或者顾客。全球本土化效应将迫使他们考虑德国、西班牙、美国、俄罗斯、中国、印度、墨西哥、阿根廷和南非等各国消费者的不同需求。在一个全球化的世界里,不存在单一市场,而总是有数个市场同时存在,每一个都有不同的态度、渴望、偏好和购买习惯。[2]

个性化会加剧市场的碎片化。不只是每个本土市场有它自身的特点,而且随着社会越来越富裕,每个消费者个体的偏好也会越来越明显。这将意味着定制产品会有很大的商机,商家甚至可以和顾客一起制作产品(数字化时代科技的进步使其成为可能)。但这也会给反应相对迟缓的企业带来严重的威胁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本土管理者

全球本土化要求领导者在决策的时候更加本土化。每个市场上出现的机遇和威胁都会受到该市场独特的期望、风俗、传统和经营方式的影响。造成的结果就是，领导者在不同的本土市场所作出的决定会存在很大差异。

为了应对全球本土化市场的变化及客户需求的多样性，领导者将需要加强地区和本土管理。这意味着企业需要一批懂得并注重多元化的企业领导者来带领团队。

全球劳动力

另一个新的利益相关群体将会是全球劳动力。使用外包劳动力这种违反伦理道德的做法在新兴市场中将不能被容忍——不仅是员工本身，而且市场本身也不会允许（下文将讨论）。奋起反抗的工人和不满的消费者是不可能让股东放心的。

除此以外，个性化大趋势还会极大地唤醒劳动力的需求。人道且公平地对待员工已经不能满足他们的期望，员工更期望被当作个体对待。他们会坚持要领导者尊重他们个人的需要和事业心。他们会向企业提要求，比如工作时间、工作与生活的平衡、对家庭的承诺等，这在十年前是超乎想象的。

环境和社会

环境危机会制造出更多的利益相关者。随着顾客越来越多地要求企业生产利于可持续发展的产品，并且推行可持续发展的生产工艺，我们会发现地球本身就是一个利益相关者。粉饰是通不过检验的，只有真正地投入到地球的救治工作中，人们才会满意。

随着气候变化的危害越来越明显，可持续发展将变成一个全社会的议题。人们非常有可能要求企业（和政府）行动起来保卫下一代的生存环境。如此，社会也就成为了领导者需要满足的利益群体。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

竞争对手

科技大融合会使得利益相关者的图卷变得更加复杂。“大”合作的需要会迫使企业之间紧密合作，为了推动科技创新的发展，竞争对手也将成为合作的对象。“竞合”模式在汽车制造行业其实已经很普遍——竞争对手常常会一同开发新引擎。未来，这种模式在很多行业都将可能变得很平常。

竞合模式对领导者情商和认知水平的要求特别高。在和竞争对手合作的时候，他们将需要保持双重视角和处事方式，要将对方同时看作重要的合作者和市场威胁。也就是说领导者要一直小心地判断需要投入多少，能够得到多少，需要保留多少，要找到那个既能建立起高效的工作关系，又能保持一定的距离的平衡点。

利益相关者增殖的复杂悖论

我们已经在前几章中看到，每个大趋势都将把企业所处的环境变得异常复杂。这就把尽可能降低复杂度的重任压到了领导者肩上。

当大趋势结合到一起的时候，由于利益相关者的数量增加和布局分散，情况就变得更加复杂。而领导者想要简化问题，就要从利益相关者入手。

要在解决复杂性的道路上披荆斩棘，明确性是必备的武器。然而领导者要如何传达清楚一致的信息给有着不同需求的利益相关者呢？

此外，利益相关者的增殖对于跨国企业品牌又意味着什么？企业是否应该通过形成一个统一的全球品牌或是立刻重组它们的产品以降低复杂度？还是应该遵守全球本土化的规则，改变自己的属性以适应本土市场？

表 7—2 利益相关者的增殖

利益相关者	大趋势
多元化的劳动力 多元化的顾客 本土管理者	全球化 2.0

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（续表）

利益相关者	大趋势
劳动力 顾客	个性化
地球 社会	环境危机
竞争者	科技大融合

促进因子 2:权力的转移

《新牛津英语词典》(*The New Oxford Dictionary of English*)将“权力”定义为：“指挥或者影响他人行为的能力。”[3] 通常意义上（我们在下一章中将详细讨论),领导力与此接近。领导者对他人产生影响力,这种影响是导致他们执行计划、贯彻决定的驱动力。

然而,大趋势会侵蚀领导者的权威,会将权力从他们手中转移到一系列团体、个人和实体手中。这种权力的转移在利益相关者不断增多的情况下是不可避免的。

全球到本土

要应对全球化 2.0,决策过程将需要考虑到本土层面。高层领导者要把权力适当下放给地区经理和当地管理者，让他们能够制定和执行正确的决策以应对全球本土化。

人才

除了我们上文所说的,领导者还会发现他们对员工将渐渐失去影响力。人口结构的变化——特别是人口的老龄化——将导致受教育程度高、称职且有经验的员工进一步变成稀缺资源。因此,当企业为抢夺人才而开战的时候,有才华的员工将

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有权选择和塑造适合他们自己的角色和事业(就好像我们的程序员朋友阿尔维所做的那样,第三章中我们讲过他的故事)。

与此同时，个性化进程的推进会给人才——不论年轻与否——在职场上施展抱负的自信。“人才大战”这个概念往往让人联想到企业为了招募最新最年轻的优秀人才而展开竞争,但随着人口结构的变化,来自各个年龄层的优秀员工都会成为企业争夺的对象。在婴儿潮中出生的一代将要达到退休年龄,年长但在特殊领域有专长的员工将变得与那些刚毕业且满怀雄心壮志的年轻人一样珍贵。我们在第五章中已经看到,这些老员工在他们人生的后半段将可以仔细雕琢他们的事业。

数字原住民

与上一段落所讨论的情况正相反，数字世界将是年轻一代的天下。[4] 企业将非常需要尖端的信息技术知识,而熟知这一切的数字原住民如鱼得水。

他们本能地更喜欢公共生活和个人生活界限模糊的状态。住在一个虚拟鱼缸里对他们来说更自然一些。但更重要的是,在数字领域,企业行为将变得非常透明。企业的领导者不再能够掌控企业的名声，新世代的员工会毫不犹豫地把自己的不满在公共网络平台上广而告之。

顾客

数字化时代的开放性也会将权力从企业手中转入顾客手中，因为顾客很容易就可以通过网上信息反馈平台和论坛发泄他们对产品或者服务的不满。况且在一个更加个性化的世界里,这些顾客会非常愿意表达他们的情绪。

此外,要是企业没有树立起可持续发展的伦理道德观,顾客也会随时发难。在全球化 2.0 的大环境中,领导者将需要在不同地区以不同的方式应对顾客的个体需求。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

环境和社会

最后，领导者的权力可能会被多个外力所挤压，其中包括人们日益增强的环境意识，全社会对气候变化和可持续发展的共识，以及政府就这些问题出台的法律法规。

权力转移形成的权力悖论

和利益相关者的增殖情况类似，权力的转移也会给领导者们带来一个悖论。一方面，面对大趋势风暴带来的挑战、复杂性和威胁，领导者将需要更大的权力来制定和执行重大决策。而另一方面，大趋势本身的效果却正相反，它们会削弱领导者的权力，将权力转移给利益相关者。但是领导者正是要领导这些利益相关者来对抗大趋势提出的挑战，因此必须要有权威性。那么当领导者们由于这些外力而失去影响力后，到底该怎么力挽狂澜呢？

表 7—3 权力转移

领导者的权力转移对象	大趋势
本土管理者	全球化 2.0
劳动力	人口结构变化 个性化
年轻的世代	数字化时代
顾客	数字化时代 个性化 环境危机 全球化 2.0

促进因子 3：新的工作方式

在之前的章节中，我们考察了单个大趋势是如何对人们的工作时间和地点产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

生深层影响的。而几个大趋势综合在一起会令工作本身和工作地点在社交、情感、生理和程序等方面产生更为剧烈的变化。对于很多人来说，他们正改变自身对于工作、生活以及两者间关系的传统观念，其诱因是我们所说的“新的社交工作模式”。这是对根深蒂固的工作流程、日常工作和行为从根本上进行颠覆，同时被颠覆的还有人们长期以来对工作场所和工作－生活平衡的期望值。[5]

新的工作模式包括几方面因素，到 2030 年，这些因素的综合效应会令很多人的工作面貌与现在完全不同。

移动的工作场所

我们在第四章中已经指出，进入数字化时代的一个结果就是工作场所会经历一场“移动”的革命。不过，数字化并不是这场革命唯一的驱动因素。科技大融合也会催生一些创意，这些创意将会重新定义工作场所——我们所说的工作场所并不仅局限于办公室。我们在第六章中已经看到运用 3D 打印技术进行本土制造的潜能，这在十年前是不可想象的。个性化进程也会让员工期望在他们认为合适的任何时间任何地点使用电子技术。

这种工作地点的碎片化会扭曲管理者和员工之间的传统关系——领导者与跟随者的关系。领导者将很难掌控分散在各地的团队，因而需要找到新方法来建立尊重和威信。

虚拟工作形式

在数字化时代，除了工作场所以外，工作本身也会变得越来越虚拟化。虚拟工具和平台会使人们可以远程完成工作，而这正是数字原住民所急切盼望的。

但当然，数字化不是工作形式虚拟化的唯一原因。虚拟工作形式（和工作地点）随着企业的运营环境越来越全球化而变得越来越有必要（总有一天 NBIC 技术会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进步到能让我们同时出现在两个地方)。

虚拟工作形式首先能帮主管们省去出差的麻烦，这会为企业的可持续发展战略贡献不少力量，也会被生态意识越来越强的社会所认同。而且，这还能节约大笔成本(欢迎来到成本飞涨的时代，我们接下来会进行讨论)，因为气候的变化将导致全球旅行变得极其昂贵。

模糊的边界

私人、公共和职场生活的边界变得越来越模糊也是社会实践的一个巨大改变。我们在第四章中已经解释过，数字化时代的生活"总是在线"，也总是公开的，因为我们把自己的生活都展示在了像脸书和推特等这样的社交网络上。同时，社交网络也将把工作关系带入我们的私人空间。

领导者需要接受一个事实，那就是工作时间和私人时间的传统界限将逐渐消失，同时界限会变得模糊的还有职场和社交关系，以及更为重要的领导者和追随者的身份。他们还应对潜藏在"总是在线"文化背后的危险有所警觉。年轻的世代可能很乐于一直粘着他们的手机和平板电脑，但其实这是有风险的。如果"总是在线"意味着总是处于工作状态，那么这会在某种程度上影响员工的健康和良好的情绪，以及优秀的工作表现。即使是在一个持续保持联络的世界里，人们还是需要从工作中抽身歇一歇的。

数字化可能会给年轻职员带来职场优势。但是在工作计划比较随意，且缺乏监管的情况下，要确保工作能够如期完成且质量合乎标准，就需要员工能够自律和自我控制——但这并不是 Y 世代所具备的特质。

个性化的态度

大趋势的另一个综合效应就是在员工中会滋长反集体主义和反权威主义的情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绪。个性化,从定义上看,就与集体化相悖。

领导者将需要在价值观和态度越来越多元化的团队间培养合作意识。更糟糕的是,年轻的世代有拒绝服从权威和坚持在虚拟化环境中工作的倾向。领导者要怎样在这样多元化且高度个性化的环境中营造出团结的氛围呢?

新工作方式带来的领导力悖论

同样,新的工作方式也会给领导者带来矛盾。领导者应该如何领导那些他们从未谋面的员工?这些员工分散在世界各地,他们可以在任何时间任何地点工作。并且有时候,他们并不把公司的管理者视为自己的领导。

表 7—4　新的工作方式

工作方式	大趋势
移动的工作场所	数字化 科技大融合 个性化
虚拟工作	数字化 全球化 2.0 环境危机
模糊边界	数字化
反集体主义和反权威主义	数字化 个性化

促进因子 4:成本大爆炸

成本上涨对于企业领导者和消费者来说都不是一件好事。在大趋势的风暴中,一系列的因素将导致成本爆炸性增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

环境危机

巨大的成本压力将源于环境危机。本书第二章中我们探索了石油减产、发掘更多非常规石油资源(仍问题重重)的需要、稀土矿的稀缺将如何把很多产品和服务的成本抬高。该章也描绘了这可能带来的经济末日景象。

然而,石油和稀土并不能代表所有稀缺资源。全球变暖和持续的污染将威胁到水的供给,继而将所有产品的生产成本继续抬高。更高的气温和正在枯竭的水资源也会抑制食品生产,使得生存所需基本产品变得更昂贵。

人口变化和个性化

源于人口结构变化的人才紧缺会提高用工成本，而员工在个性化时代不断增多的要求会令这种情况更糟糕。要应对员工多元化的需求和期望,就需要更多的资源。

全球化 2.0

要在呈碎片状分布的本土市场中获得成功,就必须适应其复杂性,而这是非常耗费成本的。同时,要融入到越来越个性化的顾客群体中,私人定制和生产者－消费者合作设计的需求也要竭力满足,这也是相当花钱的。

科技大融合

本书第六章描绘过的在创新之路上的赛跑中，研发和商业化 NBIC 技术是代价高昂的。企业将需要支付高昂的溢价给世界顶尖的专家来负责最新科技的研发项目。大合作的需求将意味着同时管理多个合作伙伴关系——众所周知,这是资源密集型的,也就是说要耗费大量的资源。

此外,NBIC 科技领域的突破带来的产品和材料将是基于最尖端科技的，当然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

也会非常昂贵。供需的法则会把价格推得更高。如果一个物质，比如石墨烯，在多个行业有多种潜在的应用可能，它是否会被大量生产以满足全球需求？

成本大爆炸带来的影响是可能“游戏规则”会改变。全世界所有国家都可能要接受一个现实，就是他们的可支配收入会缩水，生活质量会下降。在这种情况下，领导者可能需要向顾客传达一种“新标准”，帮助他们准备好面对价格大幅上涨的时代。与此同时，企业仍需要保证他们的产品价格对于大部分消费者来说是可承受的，也要确保他们的员工可以继续养家糊口。面对飙升的成本，我们可能需要找到不同的生活方式、工作方式和商业模式。

表 7—5　成本大爆炸

成本驱动因素	大趋势
自然资源 能源 燃料 先进的产品 食品 污染引起的疾病	环境危机（资源稀缺和气候变化）
人才短缺 职业生涯晚期的工作环境 工作移民	人口结构变化
个性化员工的需求和期望	个性化和价值多元化
复杂的企业结构 个性化的顾客基础	全球化 2.0
创新竞争 稀有的专家 科技	科技大融合

促进因子 5:经营伦理化

要说近几年，企业的伦理道德标准都降低了，可能并不为过。全球多个行业的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

企业都因为一些恶劣的行为而被媒体曝光。比如银行业被报道了一把可不仅仅是因为它们在全球金融危机中所扮演的角色,还包括固定利率、洗钱、向企业和消费者进行大范围的不当销售。

不过,我们已经在本章中见识过好几回了,大趋势——特别是气候变化——会敦促企业和领导者树立起无可指摘的伦理规范。消费者将期望企业致力于建立一个更公平的社会,也建立起与消费者互信的关系。这就要求正直的品质、权威性和透明度。企业必须要提高道德底线。

这种经营伦理化源于几个大趋势,我们将在下文讨论。

环境危机

我们已经讨论过，对于环境变化的顾虑将迫使企业实行可持续发展的商业模式,以帮助减轻对环境的破坏。这会从各个角度给企业增加压力:消费者、股东、员工、政府官员和社会群体。

数字化时代

公共和私人生活界线的模糊以及由此造成的透明度,更广的信息渠道,这种种都需要领导者足够坚定地保卫企业的声誉。价值观、行为和言语的真诚可信都将成为关键因素。

虚假承诺或者反应迟缓将让领导者难逃罪责。顾客和员工,特别是千禧世代,很快就会把他们的不满写进博客里,发布在诸如推特和脸书等这样的社交网络平台上。言论会扩散,力量随之很快集聚起来。声誉在几小时内就会被建立或是被摧毁。

科技大融合

我们在第六章中看到,在 NBIC 技术开疆拓野的过程中,社会舆论肯定会就科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

技发展带来的影响以及社会和企业应该建立的伦理道德框架展开辩论。企业将必须关注这些辩论，也需要尊重社会对企业创新提出的伦理道德底线。

经营伦理化中的悖论

有趣的是，对于领导者的伦理道德要求又带来了另一个悖论，促使这个悖论形成的因素有三个：领导者权力的削弱、利益相关者逐渐增多和复杂化，以及成本大爆炸。

当上涨的成本对利润形成了严重的压力，同时领导者的权力被不断扩大的利益相关者群体削弱的时候，他们要怎样坚守伦理道德准则呢？

表 7—6　经营伦理化

相应措施	大趋势
可持续发展的商业模式	环境危机
以价值观为基础的声誉管理	数字化 个性化
为科学家和企业所建立的伦理道德框架	科技大融合

困境

下表内容是大趋势所造成的四大困境。

表 7—7　大趋势风暴：四大困境

1. 移动性。想要移动更多，但现实要求减少移动。
2. 资源。稀有原料越来越紧缺，对它们的需求却不断增大。
3. 等级制度。更扁平的还是更复杂的企业结构？
4. 视野。数字化时代的即时性与应对气候变化的长期性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

困境 1:移动性

全球化 2.0 将意味着更多的商业交易要跨国界完成，这就意味着需要更多旅行。这也会让旅行——这个很久以来财富和特权的象征——变成几百万普通人的选项。此外,日益增长的个性化也会导致人们对休闲度假型旅行的需求增加。与此同时,领导者们将需要花时间接触数目更加庞大的利益相关者,需要去更多的地方出差,以跟上各个本土市场的动向。

但是,移动性也带来了一个困境。要应对环境问题就需要极大地削减旅行和货运,因为这两项活动都会排放二氧化碳等温室气体。

就环境危机问题有人争辩说,工业是全球变暖的主要成因,但它最终将给我们一个解决方法。环保的产品会出现,新能源会被开发以降低甚至有可能消除人类活动对生态造成的不良影响。我们在第六章中已经看到,3D 打印技术可能实现生产的本土化,减少货物运输;同时收集沙漠日照也可以产生无法计量的清洁能源。

这看似是一个很乐观的场景。但第六章也强调了科技发展的不可预测性。若是期望有类似“黑天鹅”这样小概率事件发生并解决一切,那就太不现实了。

等待科技给我们一个解决方案,让我们不再需要旅行,同时却又能满足人类与真实世界接触的基本需求,似乎也不太可能。当然,数字创新已经给了我们虚拟平台,让我们能够交流和交易,而且毫无疑问,这类技术一定会变得越来越先进。甚至有可能的是,那些数字原住民并不如我们所想的那么需要通过人与人的真实接触来维持人际关系。

但尽管社交网络非常强大,且非常流行,但其实通过它联系的人通常之前就已经熟知对方。有几个研究[6]——我们也采访了不少数字原住民——显示几乎没有数字原住民真的通过网络建立和维持人际关系。他们信任的人大部分还是他们在现实世界里所认识的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这是因为人类从本质上来说是社会性动物。无论生活变得如何数字化，我们的身体仍需要感觉两性之间的强烈吸引、有所牵绊以及和信赖对方，而这些在面对面的时候更容易发生。作为人类，我们重视亲密关系，而这在虚拟世界里是不可能存在的。

因此，领导者在旅行这个问题上就为难了。他们要如何在不能面对面接触他们需要管理的人员的情况下达到管理的目的呢？尤其是当利益相关者团体越来越庞大，组成越来越多元化，并且每个利益相关者都希望领导者将自己看作特别的个体来对待的时候，领导者应如何是好？

困境 2：资源

作为全球化 2.0 的后果之一，不断膨胀的消费者需求将会进一步贪婪地索取自然资源，而我们在第二章中已经看到，自然资源正变得愈发紧缺。特别是科技对其的需求会直线飙升。数字化和个性化进程将推动笔记本电脑、平板电脑、智能手机、MP3 播放器、游戏机等的销售。全球化会刺激新的自动化产品市场。NBIC 科技创新会在医疗健康、农业、食品生产及其他重要领域创造很多功能强大的机器设备。

所有这些加在一起，对稀土金属的需求量将大得惊人。我们在第二章中已经解释过，可开采的稀土非常少，一般都在偏远地区，而且目前主要产于一个国家——中国。其结果就是，稀土的价格已经持续飙升十年，预计在未来，它的需求将在数年内就远远超过供给。

当然，除了稀土，要生产更多高科技产品还需要更多的能源，也就意味着要更多石油。而全球石油供给量已经在下跌。

那么，面对原材料供给的吃紧，我们要如何继续满足科技不断进步而扩大的胃口呢？一个可能的图景就是科技发展带来的某个创新突然给出了解决方案。又或许

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更普通的材料,或是像石墨稀这样的新物质会取代传统原材料?有没有可能提高稀土循环利用的效率?又或者甚至人类去别的星球寻找矿物?

要实现以上种种可能性所必需的先进科技还未出现，现实可能是高科技产品价廉物美时代的终结,而低价的高科技产品在西方消费者眼中是多么理所应当的呀!极有可能我们只有一条路可走,就是慢慢习惯科技设备的高昂价格,然后少买一点,少依赖它们一些!

从消费者角度来看可能已经足够清楚了，在考虑要从可支配收入中拿出多少花费在科技产品上的时候,人们通常可以做出理智的决定。不过在其他领域,这样的选择可能更加能激起你的感触。比如,救命的药是否可以因为缺乏稀有的原材料就被束之高阁?贫穷的国家是否会因为农业生产设备过于昂贵或者仅仅因为制造商认为在商业上没有价值而无法获得提高作物产量的方法?以上这些都有可能成为具有争议的困境,而这些困境会令政府不得不进行干涉,对团体和企业施加压力。

困境 3:等级制度

一方面,大趋势塑造的未来会与扁平化的企业结构相得益彰:员工可以发挥他们个性化的优势,期望承担更多的责任,对权威不再毕恭毕敬,更喜欢远程工作。另一方面,越来越大、越来越多元化、也越来越全球化的企业将需要更高层次的合作以执行工作任务、分享创意、将商品输送到目标市场、改进工作流程、激发创造力,以及应对由以上这些变化造成的复杂状况。

那么,企业层级在不失去控制的情况下到底能有多简单?一个扁平化的结构可能会加快决策制定，也可能因为受到另一个正式或非正式的复杂矩阵结构的干扰而减缓了决策过程。建立一个精干的企业结构,但又能对它有足够的控制,将是一个非常微妙的平衡。

有效的控制源于清晰的目标和责任。当人们认识到企业的目标,并且知道自己

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在其中扮演什么角色的时候,人们会更加注意自己的表现以帮助企业达成目标。然而,对于企业来说,要清楚地表达自己的目标并不容易,而要制定一个目标就更加困难了,因为有越来越多的利益相关者要应对,企业所处环境越来越复杂。

所以跨国企业要如何给年轻员工提供他们渴望的自由呢？这就需要“有限自治”,也就是定义简明清晰的自治权以及权利的边界(关于“有限自治”请见第八章)。

有点自相矛盾的是,将管理层划分出更多的层级可能是满足年轻职员需求的一条途径。我们在第三章中看到,Y 世代以他们自己的方式展示着雄心壮志。他们可能不想要担任传统的领导职务,但他们希望自己所关心的问题被聆听,他们的能力被认可,而且他们喜欢在职业道路上向上走得快一点。也许多层次的企业结构和频率稍高的提拔机制会是最终的解决方案。

困境 4:视野

近 250 年来的人类活动造成了环境危机,这可能是全世界现在面对的最棘手的问题。要解决这个问题,将需要制定和实施复杂的方案,这可能要花费很长的时间,很可能是几十年,甚至更久。

但是年轻世代的注意力很短暂。如我们在第四章中所指出的,据可信调查显示,数字工具的频繁使用会影响大脑的运作。数字原住民天生就能够同时处理多个任务,可以高效率地浏览大量的信息,然后很快得出结论。不过,他们一般都只具有短暂的注意力。长时间的思考、痛苦地分析细节和全面的考虑都不是他们的长项,耐心不是他们的美德。但是,在一个需要复杂方案来解决复杂问题的世界里,以上这些都是必须的。企业要在何时何地以何种方式来引导员工好好思考这些问题并想出解决办法来？他们要如何找到合适的人选并且把他们放在合适的职位上以促成所有这一切呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在这个越来越复杂的世界里，我们需要深刻的反思来给我们导航，如此我们才能绕过环境变化、新的全球化、空前的技术创新和变化的劳动力这些礁石。

问题、问题

那么，面对大趋势所造成的完美风暴，领导者们该做些什么呢？他们要如何应对随之而来的大量挑战、复杂情况和困境呢？他们要如何找到本章中所提出的问题的答案呢？他们要怎么带领企业安全通过旋涡呢？

在开始回答这些问题以前，我们必须先理解领导力的本质是什么，不只是它当下的定义，也包括未来被大趋势改变后的定义。在剩下的章节里，我们将就这个问题进行讨论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LEADERSHIP 2030

8

只做脚注，不当标题：去自我中心的领导者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果人们把某情境定义为真实的，那么这种情境就会造成真实的影响。

——威廉·艾萨克·托马斯和多萝西·斯温·托马斯（William Isaac Thomas and Dorothy Swaine Thomas），社会学家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

惊鸿一瞥:去自我中心的领导者

五大看点

1. 领导者一人独大的时代结束了。如果领导者还把自己放在舞台中央,靠指令和领跑来领导别人,那他对领导力本质的理解就完全错了。这样的领导者在大趋势的风暴里是无法存活的。

2. 领导是一种社会实践活动。领导力并不是一些人所特有的属性。它是一种关系,其本质仰赖于它所处的环境。它是一种共享活动,基础是共享知识、理解和意义。领导者和跟随者并不能用二分法定义,因为他们处于互相不断转换的状态。一个个体在某种情况下可以是领导者,但在另一种情况下也可能是追随者。

3. 未来的领导者是去自我中心的。大趋势需要去自我中心的领导方式。这样的领导者对自己有完全不同于以往的认识,他们不追求做大家的焦点,而是理解领导只是一种关系,领导者和跟随者之间的区别也是随环境而变的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 去自我中心的领导者的特别之处在于他们的价值观和内心的力量。他们有同理心、成熟的自我管理、对知识的好奇心和开放的态度。他们有很强的伦理道德观，也真正关心多元化。

5. 去自我中心的领导者善于让利益相关者参与到企业活动中去，也擅长进行复杂的战略性思考和执行落实。他们了解自己及公司所处的不断变化的环境，也清楚他们要应对的复杂的利益相关者群体。他们可以与商业伙伴跨界合作，共同发出强有力的声音。同时，他们也能向员工提供有限自治，发展高效的高级领导团队。

德国前总理格哈德·施罗德(Gerhard Schröder)在任期间获得了很多昵称。其中一个是“够了大臣”，因为他在突然结束讨论或是强调他的观点时候，常常只是简单地说一句 “basta”(意大利语 “够了” 的意思)。施罗德的下一任，赫尔穆特·科尔(Helmut Kohl)，曾把他内阁中即将上任的一位大臣称为“mein Mädchen”(德语“我的女孩”的意思)。而科尔口中的这个“女孩”后来也变得非常有名，她就是安格拉·默克尔(Angela Merkel)。

于尔根·施伦普(Jürgen Schrempp)领导汽车制造商戴姆勒－克莱斯勒公司走了十年，直到 2005 年才卸任。有一个关于他的故事说，当他听到管理学大师汤姆·彼得斯(Tom Peters)说管理者在他们公司的历史中只能是“脚注”的时候，他愤怒地用拳头砸着桌子喊道：“我一定会成为标题！”[1]

这些轶闻向我们描绘了那些一人独大的领导者们，他们靠他们强势的、意志力坚强的、自我中心的个性主宰着团队。施罗德和科尔在他们任期内做了一些受到广泛好评的事情(施伦普就不那么走运了，他号称是股东利益的捍卫者，在任期戴姆勒－克莱斯勒的股票价格却下跌了 2/3)[2]。

这种家长式的、慷慨激昂的领导方式让我们总感觉有些陈旧过时，原因主要有两个。其一，这种超级英雄式的“大哥大”(有时候是“大姐大”[3])领导方式是对领导

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力的一种扭曲解读；其二，在大趋势的纪元，这种方式是完全行不通的。

我们说过，六大趋势以及由它们催生的促进因子和困境，会造就一个复杂的、不可预测的、矛盾重重的环境。单维度的、自我中心式的、想要站在舞台中心独揽大权的领导方式将不再适用。

什么是领导力

要理解为什么“大哥大”领导方式以前会有市场，我们首先需要明白“领导力”的本质以及成为一个领导者所要具备的特质。要说清楚什么是领导力并不是那么简单，这就是为什么在几千部关于“领导力”的书和文章中有 2/3 都回避了给这个词下定义。[4] 关于“领导力”到底是什么，人们在文字上并没有达成共识，大家仅仅认同它包含“影响他人”的意义。但如果是这样，我们为什么不直接使用“影响力”这个词呢？

在缺乏恰当定义的情况下，人们倾向于使用“领导力”的直觉概念，也就是将“领导力”和“领导者”看成笼统既定的概念，这反而是被大家广泛接受的。一个个体要么是领导者——在这种情况下他必然具备了领导者所必需的特质——要么他就不是领导者。我们每个人都落入这两个范畴中的一个。我们将要挑战这个概念。作为一个定义，它过于简单化了，经不起深入地分析。

有人可能会说，如果我被任命为总经理，那我就是这个公司的领导者。但是“管理者”和“领导者”是不同的概念。“成为总经理”赋予了我决策的权力和努力达成目标的责任——这让我承担了“管理者”的角色。如果“领导力”仅指官方赋予的权力，那么“领导力”这个概念就是多余的，因为它并没有在“管理”的概念上附加更多的意义。那么也就是说，我们只要管理者这个词就可以了。

只有当我们开始分析领导者和跟随者之间的关系时，“领导力” 这个词才有了更确切的含义。要说清楚这个，我们先来看看音乐世界中的两个角色：钢琴家和交

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

响乐团的指挥。

想象一下有个人同时担任了这两个角色(这很平常)。我们把她一个人放到一个荒岛上,只有她的钢琴陪伴她(这个假设有点夸张,请读者见谅)。在这里,她还是可以随心地弹钢琴,并不需要有听众聆听。但她却不能扮演乐团指挥的角色了——“指挥”的字面意义就是“领导者”,而在这个荒岛上没有交响乐团来让她“领导”。

指挥——逻辑上也就是领导者——是一个相关词汇,而“钢琴家”则不是。要让“领导者”这个概念成立,则必须有“跟随者”在场。“指挥”、“领导者”都不是单独能够存在的。

而领导者－跟随者关系就更加复杂了。领导者和跟随者不是不同的实体,而是在不同情况下的不同人际关系。

与我们对“领导力”的传统认识相反,在现实生活中,领导者和跟随者并不是截然互相独立的两个群体。事实上,很多人同时扮演着这两个角色。一个人可能一方面是足球队的领导者(队长或者教练),另一方面,在工作的时候仅仅是一个跨职能项目小组中的组员,也就是一名跟随者。在我们的工作生活中,我们大多数人既有下属也有上司。

因此“领导力”不仅具有与其他词汇的相关性,还受制于环境。它并不是某些个体所特有的一套固定属性。它是一种关系,而这种关系的本质依赖于它所处的环境。两分法不适用于区分领导者和跟随者,他们之间是相互流动的关系。

这可能就能解释为什么很少有职位头衔含有“领导者”这个词。企业的高级代表被称为主管、经理、执行董事、副总裁或者主席。但是他们很少被直接冠以领导者的职衔。一个例外是团队领导者(team leader,组长,一个相对初级的职务),这个头衔真的是从关系和环境两方面对这个职务进行了描述,因为在团队中一般是一人领导,其他人跟随。

对“领导力”、“领导者”和“跟随者”的直觉性解读是“大哥大”领导方式的基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我是领导者,你们是跟随者,就这么简单。

但这是对这个概念本身的误读。事实上,“领导力”是一种社交性的互动,是人与人之间基于环境而产生的关系。因此,它是一种社会实践活动,我们将它定义为一种分享活动,也就是对知识、理解和意义的分享。[5]

别把孩子和洗澡水一起泼了

如果“领导力”是一种分享性的实践活动,并且领导者和跟随者并不是固定的角色,而是基于环境不断流动变换的,那么我们可以得出结论说,既然不存在条款式的明确规定的领导能力或行为,也就没有“成功的秘方”——而成堆的管理类书籍都要我们相信有这个秘方。

当然,一些评论家也认为没有一套既定的对领导者提出的素质要求,在他们眼中,高效的“领导力”需要突破传统的基于素质的领导力标准。[6]这种逻辑在一个被大趋势变得非常复杂的环境中可能是有一些优势的。尤其是当传统的“领导力”概念——只关注个体和个体的特殊品质——存在误区时,这种新视角就更有意义了。

不过,咱没理由要把孩子和洗澡水都倒掉。如果我们认定并不存在某种能应对大趋势风暴的特定的领导素质,我们可能也会同时放弃研究“领导力”这个概念。我觉得我们问一问以下这个问题可能更有帮助:“领导者在领导实践活动中到底扮演什么角色?什么样的素质和能力能帮助个体扮演好这个角色?”

把你的自尊留在门外吧

我们已经提过,“领导力”的一个重要方面就是影响他人,这一点是被普遍认可的。从广义上讲,领导者有六种方式可以影响他人:下命令、亲自领跑、分享愿景、辅导他人、创造和谐以及让他人参与决策。[7](请见表 8—1)这些方式的每一项都有它的长处,但是否有效要仰赖于环境和条件,还有领导者需要影响的个体们。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

表 8－1　六种最有效的领导方式

方　式	主要关注点
指令型	马上获得组员的服从
领跑型	高标准地完成任务
愿景型	提供长远的愿景
亲和型	创造团队和谐
参与型	使团队达成共识,激发新想法
辅导型	培养和发展团队成员

资料来源:C2006 Hay Group.(版权归合益集团所有)

“大哥大”式的领导者倾向于采用前两种方式,他们更乐于发号施令和亲自领跑。[8] 要是领导者认为领导者和跟随者可以二分(而不是将“领导力”看作一种彼此关联的集体经历),那这两种方式对他们来说就是很自然而然产生的领导行为。他们认为“领导”是单边的,我领导,你跟随,就够了。

但是大趋势中的生活会迫使我们对“领导力”有不同的理解。当然,我们并不是建议未来的领导者必须成为“男二号”或者“女二号”,成为回避风险和正面冲突的不起眼的角色。在未来“领导力”需要人们不把自己看成英雄、看成标题,或是自诩为守护神(把下属称为“我的女孩”),也不把自我放在首位。未来的领导者将不是以自我为中心的一类人。他们应该是去自我中心的。

去自我中心(Altrocentric)是一个新词,意思和“自我中心”正相反(Altro 在拉丁语中有“其他的”之意)。去自我中心的领导者有一大特征,那就是他们主要关注他人而不是自己。

有一点很重要,我们必须得要指出,去自我中心并不是说没有自我。去自我中心的领导者是有自信的个体,具有很强的个性。但是他们能把自我暂时放在一边,也知道如何检视自我。他们把自己仅仅看成整体的组成部分。去自我中心的“领导力”需要对“领导力”的属性——与他人相关、依赖于环境、分享——有很好的把握。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种方式也可称为后英雄主义领导方式。[9]

濒临灭绝的“大哥大”

“大哥大”式的领导方式可能已经过时了,而且它存在的基础本来就是对领导者角色的错误认识。但这类领导者仍然广泛存在,这意味着他们一定有某些成功的方面,否则他们应该已经灭绝了——除非这种“大哥大”式的领导方式是人类本性(请见《天生领导者?》部分)。

天生领导者?

当美国前国务卿亨利·基辛格(Henry Kissinger)把权力称为“终极春药”[10]的时候,他可能已经捕捉到了某个重大发现的蛛丝马迹,至少据爱尔兰神经心理学家伊恩·罗伯森(Ian Robertson)说是这样的。罗伯森的观点是,权力对大脑的刺激如同性和可卡因一般,而成功则会增加男女体内多巴胺和睾酮的分泌。根据他 2012 年的《赢家效应》(*The Winner Effect*)一书,权力和这些荷尔蒙的分泌有着很清楚的联系。[11]

但要据此就得出结论,说睾酮水平高的人就是天生的领导者,那就错了。因为人的荷尔蒙水平会随着他们角色的改变而改变。罗伯森提出,如果人们被提拔到企业的高位,他们的多巴胺水平就会提高,反之则降低。结果就是,太大的权力可能会扭曲性格。与“领导力”本身有点相似,大脑中的荷尔蒙活动也是依赖于环境的,并且会因角色而变。

那么这是不是就意味着不存在“领导基因”,企业无法把某些个体预先放到领导者的位置上进行培养?是,又不是。

英国的行为科学家扬—艾曼纽·德·内弗(Jan-Emmanuel De Neve)和他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的同事们分析了大约4000对同卵双胞胎的基因样本，以及有关他们工作和领导角色的信息。[12] 他发现一个被叫做rs4950的基因和成为领导者的可能性存在着明确关联。

德·内弗测算出基因对领导力的可遗传性占到约24%的影响。换言之，只有不到1/4的人，他们是否处于正式的领导位置与他们的基因相关。也就是说有相当多的人需要学习成为领导者，而且社会影响力是决定一个人是否成为领导者的主导因素。

那么，为什么不当的领导方式能够延续那么久呢?托马斯定理大概能解释这一点："如果人们将某种情境定义为真实的，那么这种情境就会造成真实的影响。"

美国社会学家威廉·艾萨克·托马斯和多萝西·斯温·托马斯提出了这个理论，认为对情境的解读无论正确与否，都足以促发行动。也就是说，只要人们相信一件事情是对的，这一信念就已足够推动他们将其变成现实。

比如，如果一个年轻男性被贴上了"离经叛道"的标签(因为他的外表、口音或是行为)，那么他有极大的可能真的变得离经叛道。如果德国八卦专栏预计布拉德·皮特(Brad Pitt)和安吉丽娜·茱莉(Angelina Jolie)将参加在柏林的一个派对，并称这个派对的入场券是抢手货，那么当地的名人很可能就会出现，这个派对也就真的变成热门事件了。

同样的，如果"大哥大们"总是拿拳头砸桌子并大叫"够了，就这样!"那么为他们工作的人会最终接受这种方式，如此一来，虽然这种方式是错的，还是会变成既定事实，好像"领导"本该如此似的。

而且这种领导方式有时真的挺有效(尤其在短期内，在危机情况下)。但是这种方式忽略了"领导"与他人的相关性、对环境的依赖性和集体性的本质，因此能做到的事情相对有限。它无法释放出团队所有的动力和潜能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这一结论已经被合益集团的研究所证实，经过数十年的研究，合益集团已经考证了不同领导风格对团队绩效表现有着不同的影响。[13] 在大趋势和还原论者的压力下，“大哥大”式的领导方式将被证明越来越有局限性，原因有以下几点。

第一，这种方式的缺点在大趋势的巨大压力下会带来重大的绩效风险。本位和自负的“我是标题”的态度将无法把握复杂的情况和挑战。领导者越想成为标题，就越快成为脚注。

第二，我们已经说过，“大哥大”式的领导方式是被误导产生的。怎么能仅由单方来决定双边关系？而且随着个性化不断成长，权力由领导者转向员工，这种方式会变得越来越不适用。如果员工掌握了权力，就不大可能会容忍强权的领导者。

第三，“大哥大”式的领导方式与我们在第七章中讨论过的新型工作模式并不兼容。你要如何强势指挥和控制一个远程虚拟运作且高度移动化的团队？在一个电话会议上，用拳头砸桌子又能多有效呢？

此外，企业的经营伦理化也与个人主义的领导方式相悖。领导者将来必须透明和开放，乐于与他人交谈，随时倾听反对的声音。而且，价值观的多元化也会鼓励人们向他们的领导者要求更多的尊重和平等，那么留给“大哥大”式的领导方式的空间就更小了。

最后，第七章中讨论的困境相交织，对于单维度的“大哥大”式的领导方式来说，它们构成的图景过于复杂、过于模糊、也过于多变，任何“超级英雄”都将难以独自应对。

我们已经知道，“大哥大”并不是“未来领导者”的合适装备，那么，去自我中心的领导者为什么就自信能胜一筹呢？那是因为两者在自我形象和动机方面有着本质区别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自我形象

自我形象(或自我认知定位),正如词语本身告诉我们的,就是指一个人是如何看待自己的。(为了本书的目的,我们将“社会角色”也加入到这个词的定义中,当然“社会角色”和“自我形象”是独立的两个词。)在“领导力”这个语境中,“自我形象”指的是领导者在多大程度上将自己看作决策者、团队激励者、专家、教练、老师、变革促进者,等等。这听起来可能很简单,但是正确的自我形象对于大趋势风暴中的有效领导可能是非常关键的。

自我形象的重要性:“女性化”领导者、“男性化”领导者

一项有关男女倾向于诉诸不同领导方式的研究反映了自我形象的力量。[14] 2004年,合益集团的露丝·马洛伊(Ruth Malloy)分析了45位非常成功的女性高级执行官,大多数供职于福布斯500强企业,对比项是44位成功的男性同行以及34位不那么成功的女性执行官。

结果很说明问题。马洛伊发现出众的女性使用通常被认为是“女性化”的领导风格的可能性是男性同行的两倍(“女性化”的领导方式指的是辅导型、参与型、亲和型)。然而同时,这些女性也常会使用“男性化”的领导风格(指令型、领跑型和愿景型)。结论是:使用更多元的领导风格可以创造更积极的工作氛围,继而提升团队和业务部门的表现。

而不太成功的女性高管一般主要采用更加“男性化”的领导风格,创造出的工作氛围是三组管理者中最差的。

这向我们揭示了什么关于“自我形象”的信息呢?我们发现,大众对领导角色往往抱有性别期待,而杰出的女性领导者能够避免被这种期待所影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

她们成功地克服了人们对性别和角色的刻板印象——这种刻板印象是我们从社会教育中学到的，并且还在被社会不断强化。这令她们能够使用更多元化的领导风格来激励她们的团队，从她们所领导的人身上得到最大的利益。

因此，她们比那些将自己的自我形象仍然定位为“女性领导者”并且要求自己更加“男性化”的人表现得要好。后一类女性往往不太成功。甚至成功的男性领导者也要通过超越自己狭隘的“男性化”自我观才能创造出更好的工作环境。

只有具有正确的自我形象，才能理解“领导力”其实是一种人际关系，理解领导者和跟随者之间的区别随环境而变，这样才能坦然做“脚注”，而不是“标题”。当弗兰克·阿佩尔(Frank Appel)——德国邮政的首席执行官，把自己描述为首席动力官时，[15] 他看起来已经在对的路线上了。

那么什么才是“正确的”自我形象呢？要具有什么样的能力，表现出什么样的行为才能证明有“正确的”自我形象呢？

我们身上的很多个人特质会影响到我们的所作所为，这些个人特质是存在于不同意识层面上的。我们可以把这看成一座冰山(请见图 8－1)。[16] 有意识的个人特质是水面上可见的部分，包括我们的知识和技能。无意识的个人特质——我们的性格特质和动机——是隐藏在水面下的，这部分特质就不那么明显了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

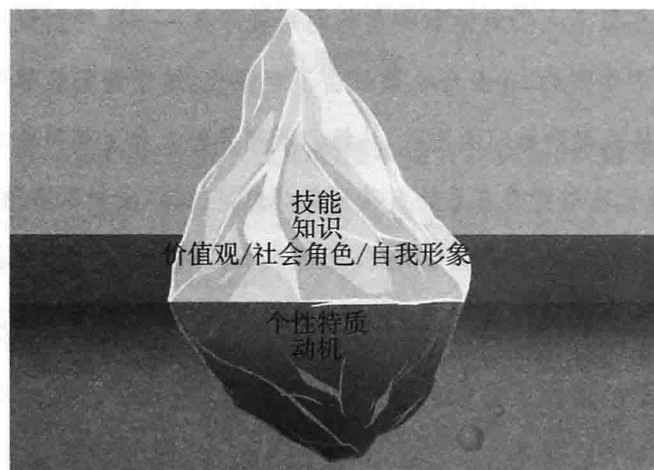


图 8－1　有意识的、半有意识的和无意识的特质

资料来源：©2000Hay. Group.（版权归合益集团所有）

而自我形象，社会角色和我们的价值观（比如，我们对事业或者家庭看重的程度）非常接近水平面：它们可以被描述成是半有意识的。它们是被我们的家庭环境和所受的教育所塑造的，并且一直被强化。一旦定型，它们就会在大多数人身上保持稳定状态。不过，因为它们是习得的特质，因此也可以被重新习得、被发展和改变。

动机

在冰山的深水区，可以看到著名心理学家戴维·麦克莱兰（David McClelland）所说的“社会动机”，它是驱使我们以一定方式行为或者行动的内在驱动力。这个东西不属于我们的意识领域，而属于潜意识 / 无意识领域，它的重要性在于它会长久而持续地影响着我们所做的一切。与自我形象和价值观不同，动机一般是在幼年就形成了，并且会终生不变。

麦克莱兰提出三种社会动机：成就动机、亲和动机和权力动机（请见表 8－2）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"成就动机"源于人类有达到或者超过卓越标准或者持续提升自己表现和绩效的需求；"亲和动机"是指人类需要建立和保持亲密、和谐、友好的人际关系；"权力动机"则驱动人们对他人产生或施加影响。

表 8—2　社会动机

动　机	驱动因素
成就	追求卓越
亲和	追求和谐
权力	追求影响

资料来源：©2000 Hay Group.（版权归合益集团所有）

这三个动机都或多或少存在于每个人身上。但个体之间的不同之处在于"动机曲线图"的形态，也就是每个动机的相对强度。

想象一下，一位教授整日待在她的书房里，埋首于研究，遍览那些几乎无人问津的学术资料，极少与人接触，也不会对别人产生什么巨大的影响，那么她可能亲和动机和权力动机较低。但是她写作大量学术著作可能意味着她有很强的成就动机。

在商业组织中，一些技术人员（比如工程师和科学家）对于管理职务没有什么兴趣，宁愿继续在他们选择的领域发展他们的专长。同样，这可能意味着他们也都具有很高的成就动机。而政治家，就通常是被很强的权力动机所驱使：他们渴望能施加影响、促成变革。

在需要扭转局势的情况下，高级经理人的典型动机曲线是这样的：亲和动机较弱，成就动机较高，而权力动机非常之强。不过，权力动机也分很多种，去自我中心的领导者与"大哥大"式的领导者在权力动机上非常不同。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

权力动机

麦克莱兰(随后还有其他人)还提出我们在人生中都要经历的四个权力阶段。重点是,在这四阶段上,有些人能比另一些人走得远。(请见图 8—2。)

在第一阶段,我们从别人那里获得权力,这是“依赖型权力”阶段。典型的例子是孩子们在争吵的时候常说“我爸爸比你爸爸强壮”。

随着我们渐渐长大进入第二个阶段,我们开始意识到我们自己就是权力的源泉,我们可以发掘和运用自己的权力。这是青春期典型的“独立型权力”阶段。比如,叛逆期的少年会跟他的父母赌气说,“我不需要你们,我自己能照顾自己”。

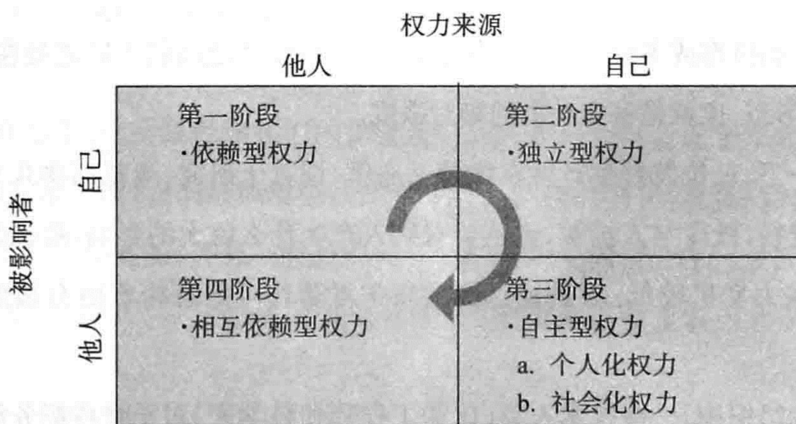


图 8—2 权力的四个阶段

资料来源:©2000 Hay Group.(版权归合益集团所有)

和“领导力”这个话题比较相关的是第三和第四阶段。在第三阶段,我们意识到我们可以利用我们的权力以让别人觉得更强大或者更弱小。这种“自主型权力”阶段还可以细分为两个阶段的进程。通常,人们一开始会施展个人化权力,通过影响别人达到自我强化的目的,令自己感觉或是让他人认为自己很强大、有能力或是有影响力。个人化权力是“大哥大”式领导者的普遍特征,他们通过运用自己的力量来

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

彰显自己的兴趣、名声、事业或者获取物质性的东西。很多“大哥大”式的领导者停滞在这一层面,没有办法超越它。

“自主型权力”阶段的第二步是社会化权力。人们会用自己的权力让别人感觉他们自身更强更有能力——这与“个人化权力”恰恰相反。

而在第四个阶段,也是最后一个阶段,人们会把自己仅仅看成整体的一部分。他们意识到权力的来源不仅是他们自身,还有其他人。这个“相互依赖型权力”阶段让他们能够帮助别人感觉强大有力,并且通过他人把这种影响传递下去。

具有很强的相互依赖型权力动机的人一般比较有远见卓识。他们知道“领导力”的复杂性和模糊性,而且他们对能达成的目标有现实的预期。他们不会愤世嫉俗,也不会有刻板印象,他们总是努力理解每个个体,对其需要感同身受。而且他们也清醒地意识到并不是每个人都能够被他们的目标所感召驱动的。

去自我中心的力量

我们认为,在未来,去自我中心的领导者应该由“社会化权力动机”——更理想的是“相互依赖型权力动机”——所驱动。为什么?因为我们前文讨论过的大趋势。利益相关者的增殖和新的工作方式会削弱领导者的影响和权威。在这种环境中,指令型、领跑型和命令加控制这些不当的领导行为都不会被接受。好的领导者,伟大的领导者,会明白他们的影响力主要源自大众,同时他们要影响周围的人,授权赋能于他人。

去自我中心的领导者应具备的素质

上文已经解释过,动机是很难被观测到的,因为它们潜藏在我们的深层次个人特质中。[17] 但是,行为是可以被观测到的,而且行为模式可以透露出一个人潜在的想法和动机(还有他的性格和价值观等)。我们把这称为“行为素质”。因此,一个可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行的办法是用去自我中心的领导者们需要展现的行为来勾画他们需要具备的素质。

要做到这一点，我们需要从行为素质的角度来分析第一章到第六章中列出的每个大趋势的影响。结果如图 8－3 所示。[18] 我们不能说这张图已经囊括所有信息，也不能要求去自我中心的领导者能够具备所有这些素质——具备所有这些素质的估计得是超人。这张图其实是一个假想模式（或者说是一个"理想化的模式"，马克斯·韦伯会这样描述它[19]），可以让我们描画出切切实实的行为方式，以帮助领导者应对未来大趋势。



图 8－3　去自我中心的领导者应具备的素质

我们来逐一审视这些素质。

1. 内在力量

去自我中心的领导者的特点是内在强大，也就是说他们情绪稳定，对知识态度

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

开放，头脑清醒，也愿意停下来反思。他们拥有著名美国心理学家丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)称之为情商(EI)的东西。情商包括察觉自己和他人情感的能力，还有自我激励和有效控制自己情感的能力。[20] 这些内在的力量对于一个去自我中心的领导者来说是基本品质。没有了它们，一个个体是很难拥有或发展出我们在下文列出的这些重要素质的。情商不足的领导者会很难让多元化的团队产生忠诚度，在日趋讲究伦理标准的商业环境中，也很难敦促团队去遵循诚信、正直、坦诚之类的要求。

成熟的自我管理

这是去自我中心的领导者最核心的特征。有成熟的自我管理的领导者能接受一个事实，那就是他们不可能也不应该知道所有的事情，所以他们与不确定和模糊性会相处得很融洽，对大趋势风暴也无所畏惧。

成熟的自我管理是指有能力为了团队的整体利益而把握自己的情感、动机和喜好(这里所说的团体包括公司、社会团体、行业或者环境)，甚至付出个人代价。成熟的自我管理意味着对自己的局限、行为、抱负追求和价值观都能够反思和自我批评，还有就是能够很好地控制自己的情绪。有成熟自我管理能力的个体不会惊慌失措，也不会被不稳定的情绪控制住或是突然情绪爆发；他们不会被压力压垮。他们稳定、可靠、沉着，与人相处融洽，待人公平，不会受荷尔蒙摆布。他们知道自己在团队中并不是最重要的，他们与团队中任何一个成员都是可以互相转化角色的。

对知识的好奇心和情感上的开放性

去自我中心的领导者渴望知道更多。他们不会满足于只问一些常规性的问题，也不会满足于得到简单的答案。他们会不断地挑战传统智慧和传统方式。他们极少止步于放到他们面前的第一个解决方案。他们在情感层面也秉持开放的态度。他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会积极地探索以拓宽自己的视野，用心听取他人的建议。他们被来自不同背景的人和他们的观点所吸引，因此接触到各种不同的视角。而且他们不会害怕多种观点带来的模糊性。由此带来的宽广视角在应对大趋势的复杂性时将是必不可少的。

同理心

如果去自我中心的领导者想要吸引、保留并且理解越来越多元化和个性化的劳动力需求，那么同理心就是前提条件之一。

去自我中心的领导者有能力也乐于倾听、理解和回应那些没有说出口的想法、感情和顾虑。他们会站到对方角度思考，知道如何接近他人。他们也有能力让他人畅所欲言地说出观点、提出疑问，探测他人对自己观点和疑问的理解程度，然后以感兴趣的态度来回应别人的观点和情感。

2. 价值观

在一个重视伦理道德和个性化的环境中，领导者持有并向外界展示的价值观会被“严查细检”。只有预先设立好合理的伦理道德标准，企业才能吸引并留住顾客和员工。

最好的企业都对这一点了然于心。合益集团每年一次的“最佳领导力企业调查”评选出了全世界范围内培养领导者最成功的企业。2011 年，该研究发现在入选的优秀公司中，有 45%的公司都十分重视领导者的伦理道德观，而在未能入选的公司中，只有 19%的公司持有这样的态度。[21]

秉持伦理道德标准

本书第七章中已经讨论过，行为符合伦理道德要求，“做正确的事”将不再只是道德责任。在一个重视伦理道德并且高度透明的环境中，权力从领导者手中转移到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无数利益相关者手中，行为符合伦理道德要求是关键的成功因素。这就要求领导者的职场行为，还有私人行为都符合最高的伦理道德标准。

去自我中心的领导者要把道德价值观，社会责任，对健康、安全的关注，以及环境保护的视角都整合到他们的决策过程中。他们不断寻找有创意的途径来提高商业表现，同时也努力让一切变得更好。

关注多元化

由于大趋势的影响，对多元化劳动力的需求已经非常明显。对于企业来说，应对全球化 2.0 的能力，科技创新的能力，对劳动力和顾客市场中的人口结构变化的适应能力将是必不可少的。

去自我中心的领导者深知这一点。他们不仅珍视差异性，对团队成员一视同仁，而且还会大力宣传提倡那些有助于形成并巩固团队多样性的价值观。他们调整自己的领导方式以培养多样性，并在最多元化的团队中创造出互助协作的氛围。他们还要确保招聘和人才发展的过程也一样具有多样性，比如，鼓励少数群体，帮助代表少数群体的竞选者竞争领导职位。

3. 战略性业务思考

毫无疑问，战略制定是企业最高领导者的工作之一。因此，战略性思考一直被认为是高管人员的基本素质，但未必是成为最优秀高管的必要条件。

然而在大趋势中，这一切都会改变，战略将被放到中心位置。要带领企业战胜全球化 2.0 的复杂性、模糊性和不确定性，以及气候变化、资源稀缺、NBIC 技术革命，复杂的战略性思考是至关重要的。

令人鼓舞的是，合益集团“最佳领导力企业调查”所研究调查的企业都非常重视领导者的战略性思考素质，并认为这是最重要的能力。事实上，多年来第一次，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

项素质的重要度被排到了第一的位置。[22] 企业中的领头羊已经意识到，没有战略性思考，他们将无法在大趋势风暴中生存。

对环境的敏锐觉知

去自我中心的领导者明白企业所处的环境：全球市场、本土化趋势、外部的压力（比如大趋势），还有由以上这些带来的影响。他们要把握动态，使他们的企业与劳动力大军、竞争对手、合作伙伴、管理机构建立起联系。他们也要时刻关注会影响公司的那些社会、法规、科技和环境问题。这种能力让他们能够嗅到全球商业趋势对公司当下和未来的影响，并知道企业要如何利用机会，抵制威胁。

准确认知利益相关者

要直觉性地辩识公司所要服务的多元且复杂的利益群体，这样，去自我中心的领导者在面对增殖的利益相关者时才不会错失良机。这是一种很重要的能力，因为它能让未来的领导者对企业服务的目标对象有一个准确的认识。去自我中心的领导者不能仅仅满足投资者的需求，也不能只关注股东的利益。他们要考虑所有利益相关者的利益，因为各类利益相关者都可能会对企业能否达成目标产生很大的影响力。

利益相关者可能是内部人员，比如领导团队和全球各地的雇员（他们有多元文化视角）；也可能是外部利益相关者，包括客户、供应商和合作伙伴。还有那些虽然看似与企业没有直接关系，但对企业的影响可能更广，而且在去自我中心领导者的眼中也对其负有社会负责的利益相关者，诸如：当地社区、社会和环境利益组织，还有广大的公众。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. 与利益相关者的互动

仅从合作的角度来理解与利益相关者的互动是非常简单的。而且理解它的意义对于达到有效的互动是非常重要的。但是去自我中心的领导者会以一个更广阔的视角来看这个问题。

这类领导者所具有的成熟的自我管理、情商水平、伦理道德标准和战略性思考能力使得他们能够和所领导的人投入到一起“创造意义”的过程中，并战胜跨界合作带来的挑战。

创造意义

创造意义是“互动”的高度复杂形式，是识别去自我中心领导者的一个关键特征。因此，我们要详细说明一下这种至关重要的能力。

“领导力”作为一种社会互动形式，总是在创造分享型的意义。甚至“大哥大”式的领导者也要为他们的跟随者创造意义——不管他们所创造的意义是多么单一（“就按照我的话去做吧！”），多么乏味（“否则……”），效果多么差劲。[23]

这里我们要强调的是“创造”意义，而不是把意义强加给别人。我们已经看到，去自我中心的领导者了解“领导力”在本质上仰赖于关系和环境，因此他们会考虑所有相关人士的观点。这就让他们能够与内部利益相关者一起来构建意义，而不只是简单地把意义传递下去。对于去自我中心的领导者来说，“创造意义”不是一项单边任务，而是一件双向的事情。意义是通过合作创造出来的，这能够让大家对“我们为什么在这里”达成一个共识，也就是让大家在创造意义的时候了解企业的目的、目标和方向。

“创造意义”的第一阶段有时候可能需要具有破坏力甚至毁灭性的行动，需要一记警钟，就好像诺基亚的前任首席执行官史蒂芬·埃洛普（Stephen Elop 那次）著

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

名的“燃烧的平台”演讲中说的那样。[24] 这次演讲标志着埃洛普战略的开始。他的战略是创造对诺基亚所处的世界的共识，并且让尽可能多的人参与到创造意义的过程中来(请见案例研究《创造意义——诺基亚的信仰飞跃》)。

大趋势促使领导者需要用强大的组织语言让人们专注于新的工作和运营方式。这反过来就需要新的手段来管理越来越远程化、虚拟化、多元化、个性化、高要求且握有权力的劳动力大军。

在这种环境中,去自我中心式的领导艺术就会给人们足够的自由,在必要的界限内创造最大的可能。

这就是我们所说的“有限自治”。要达到有限自治的关键步骤就是“创造意义”(请见案例研究《Partake——有限自治和去自我中心领导方式的实践者》)。在《麦肯锡季刊》(*McKinsey Quarterly*)上的一篇文章中,苏茜·克兰斯顿(Susie Cranston)和斯科特·凯勒(Scott Keller)指出,企业领导者一般只用两套说辞中的一套来给员工讲故事。[25] 他们要不就是诉诸“绝地重生”(“我们表现得太差了,不做出重大改变就会灭亡”),要不就是说“更上一层楼”(“我们做得很好,但是我们能做得更好,我们有潜力变成全球市场领导者”)。问题是这两套说辞都只关注企业自身。因此克兰斯顿和凯勒建议领导者至少要有四套说辞:一套关于社会,一套关于客户,一套关于团队,还有一套关于个人。

这些说辞可能是这样的:“我们正减少碳排放足迹以保护环境”(有关社会);“我们生产质量最好的零部件，让客户的产品高质可靠”(有关客户);“我们给团队提供良好设施,让他们能更高效地工作”(有关团队);“我们珍视差异性,不带偏见地为每个人创造职业发展机会”(有关个人)。

这种广阔的视野是值得称道的。但是这种手段忽略了重要的一点:讲故事是一种单边行为。未来领导者必须要做的是让大家都投入到创造意义的过程中来,从而书写出一个融合了多种观点的集体创作的“故事”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

案例研究：创造意义——诺基亚的信仰飞跃

“诺基亚的领导团队非常以我们在企业文化和员工积极性上取得的成就而自豪，”尤哈·阿克拉斯(Juha Äkräs)，诺基亚人力资源部的执行副总裁，同时也是诺基亚高管团队的一员这么说，“而且，很明显我们的业绩也提升了。”2013 年 9 月——就在我们采访阿克拉斯几个月以后——微软以 54 亿欧元(72 亿美元)的价格收购了诺基亚的手机部门。然而就在两年前，这个曾经的全球手机行业领导者甚至没有推出一款高端智能手机。诺基亚那时候面对的局势是非常险恶的。这个手机制造商已经经历了极大的业绩下滑，丢失了大片市场(请见第一章)，好像已经山穷水尽，评论家们也把诺基亚从强劲竞争者的名单上划去了。

就在这个紧要关头，微软前业务部总裁史蒂芬·埃洛普上任成为首席执行官。任命这个加拿大人为首席执行官让很多芬兰人大吃一惊：这是芬兰 150 年工业历史上首次有外国人登上企业的一把手位置。这件事发出了一个相当清楚的信号，那就是需要彻底的改变了。

那么，埃洛普做了什么以扭转诺基亚悲惨的命运呢？首先，他沟通。他上任以后，立刻开始主动与尽可能多的员工沟通，或是以面对面的形式，或是通过邮件，甚至在博客上和内部网络社区中交流。他询问员工什么应该改变；什么可以不变；还有什么是非常紧急的，应该立刻采取行动应对的。

他的主动出击获得了热情的回应：埃洛普收到了约 2000 份回复。他在这些信件中发现的正是他最担心的事情。诺基亚被傲慢、自满、拖沓、官僚、混乱和散漫侵蚀得千疮百孔，还存在不少慢性病：策略、方向、领导力、问责和责任制度的缺失。结果就是，企业错过了登上智能手机这条大船的机会，原因是它的鸵鸟政策——把头埋在沙子里不听不看就以为什么都不会发生了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

埃洛普很快意识到问题的症结所在:诺基亚没有一个大家都认同的“故事”。他知道要把企业拉回正轨需要创造一个这样的故事。他需要把大家都拉进“创造意义”这件事情中来。

这可能需要激烈的、紧急的、具有破坏力的干预。埃洛普需要挑战已经僵化的理念,还要让人们认识到他们真实的处境。他需要表现得非常直率(非常不芬兰),要大叫:红色警报!我们需要重塑自己,否则我们就会死!

所以他做了著名的“燃烧的平台”演讲。[26]面对诺基亚全体员工,他把公司比喻成北海上一个燃烧的石油钻井。一个站在钻井平台上的人有两个选择:继续待在那儿最后被大火吞噬,或者纵身跳进30米深的刺骨海水中。埃洛普毫不委婉地指出公司的现状:“诺基亚——我们的平台正在燃烧。”[27]这个演说随后被作为内部备忘录传阅,但其实马上就泄露出去了,知晓者甚多。

埃洛普到底做了什么?他按照自己的方式挑战了诺基亚的企业身份认知。他质疑人们对公司的认知,摧毁了现存的意义。他故意激起破裂、挫折感和不确定感。

虽然这个演讲引起了不小的焦虑,但还是被很好地接纳了,甚至被很多诺基亚员工衷心欢迎。“当我们发现新的首席执行官已经知道我们面对的问题并准备好迎难而上的时候,我们觉得松了一口气。”阿克拉斯回忆说。

然而,埃洛普的工作才刚刚开始。他召集了一支队伍,并且把“集团执行董事会”(Group Executive Board)更名为简单的“诺基亚领导团队”(NLT)——尤其特别强调了“领导”这个词。然后,他解散了很多其他的董事局、委员会,取消了冗余的官僚层级。

他通过与诺基亚领导团队一起工作,终于制定出了可能挽回颓势的策略。他给每个成员更大的自治权,把决策权下放到更基础更本土的层级。诺基亚领导团队在埃洛普上任后11个月内就达成共识,要向一个全新的方向迈进。“团队现在每周集会,与战略保持完全一致。”阿克拉斯说。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

诺基亚领导团队的职责是为扭转局面制定下一阶段的计划,让公司的员工都认同这个战略目标,并积极地投入去实现它。阿克拉斯解释说:“我们发展出一种结构化的方式,以提高大家的投入程度,而且建立起了重要的沟通回路。”

这整个过程最关键的部分是将三个核心要素植入到诺基亚的文化中:问责制、紧迫意识和同理心。“我们必须应对问责制和紧迫意识的欠缺,它们是让我们远远落后的原因,”阿克拉斯说,“但是我们也要同时倾听顾客、员工和供应商的声音。”

下一阶段是让整个公司浸淫在诺基亚的新愿景、新目标和价值观中。这意味着赋予每个领导者甚至每个员工权力,让他们可以讲述自己的诺基亚故事,告诉人们他们为什么要为诺基亚工作,为什么相信公司,对于公司的改变他们有什么感觉,为什么有诺基亚的世界更美好。

为了达成这一步,诺基亚领导团队吸纳了200名高层管理者,以及一支工作在前线的经理队伍,将新文化、新愿景、新方向由上往下渗透到整个企业中。这些“全新诺基亚的建设者”的任务就是创造透明度,培养参与感,建立起与员工永久性的对话关系以提高员工的积极性,并且得到员工的反馈。

尽管这是一段充满挑战的艰难时期(裁掉了几千名员工,好几个工厂被迫关闭),但也是“创造意义”的时期,诺基亚开始打造一个全新的形象。公司最近七个季度的敬业度调查显示,从2011年开始的两年中员工敬业度一直呈现上升态势。

“战斗精神又回来了,”阿克拉斯说,“愤世嫉俗的态度不再得到默认和容忍。员工们再一次把诺基亚当成了自己的家,找回了那个由崇高价值观驱动的组织。在打造一个全新诺基亚的同时,我们也努力传承有150年历史之久的公司精神。从开始制造橡胶产品到现在提供移动手持设备和服务,诺基亚精神一直没变。”

诺基亚让成百上千的员工参与到一个透明的、分享型的、创造意义的过程中来。公司的经历已经证明“创造意义”是不能通过“大哥大”式的领导者讲讲故事发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发指令就实现的。阿克拉斯说："我们需要经过一个共同参与的、公开的，有时近乎绝望的历程，才能重回挑战者的位置。"

这是一个令人警醒的案例：诺基亚，曾经的全球手机行业霸主，需要如此拼搏才能重新赢得挑战者的地位。在我们写这本书的时候，它在收购案后的命运仍是未知数。

但是至少现在，埃洛普的"创造意义"策略已经产生了预期的效果。很多评论者折服于他的领导力，也惊叹于他带领诺基亚创造的逆转。确实，微软收购案瞬间引起了大家的猜测：埃洛普可能接任史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer），而鲍尔默在几周前刚宣布从这个软件巨头的首席执行官位置上退休。

跨界合作

面对大趋势的复杂世界，去自我中心的领导者们内心足够强大，能够坦然接受不能回答所有问题也不能独自做出每个决定的事实。他们也足够成熟，能够欣赏他人，明白有的人比自己更适合于应对某些挑战或者做出某些决策。他们知道需要通过合作来抓住机会，因为有些机会是必须通过集体发掘的。他们了解竞合的必要性和严峻挑战，也尊重作为合作伙伴的竞争者。

有了这样的认知，去自我中心的领导者会积极地促成广泛的跨界合作，这包括跨国界、跨学科、跨公司、跨职能和跨部门的合作。他们会把来自企业不同部门的员工聚集到一起，成立合适的团队来负责短期项目或者参与长期的跨界合作。不论内部同事还是外部合作伙伴，他们都能与之合作互助，而不仰赖于自己的权力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5. 执行落实

执行策略是每个企业领导者的主要责任。但是去自我中心的领导者用不同的方法来完成他们的这项职责。首先，他们打造出积极参与且表现出色的决策团队。在这个团队中，他们强调平等，认为自己只是排在队伍最前边的那个人而已。然后，他们不会仅仅要求团队成员服从，而是会授予他们一定的权力，在清楚的基本规则和注意事项的框架中给他们自治权。

有限自治

去自我中心的领导者下放权力。他们给下属尽可能大的自治权，当然这种自治权是有清晰边界的，这样才能创造稳定性，指明方向，同时也有必要的限制。

这类领导者愿意也有能力授权，为下属有目的有意义地展开工作创造条件，但同时仍然对此负责。他们花时间辅导员工，并给员工反馈（同时也主动地向员工征询反馈意见）。这是将"相互依赖型权力"付诸现实了。这就是去自我中心的领导者让他们的企业在面对变化的环境时变得更强、更独立、反应更灵敏的方法。

要培养"有限自治"，去自我中心的领导者也需要时不时地显示一下他们严厉的一面。作为成熟且被"社会化权力"驱动的个体，去自我中心的领导者不会感觉需要诉诸"大哥大"式领导者"砸拳头"的方式。但是在必要的时候，他们也能展现出强硬的一面。他们知道什么时候要下命令，如果情况需要，他们也会毫不犹豫地处理表现糟糕或者行为不端的员工。

案例研究：Partake——有限自治和去自我中心领导方式的实践者

于尔根·厄尔本丁格（Jürgan Erbeldinger）的 Partake 股份有限公司（以下简称

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Partake)可能会被描述为一家创新咨询公司。这是一家拥有大约70名咨询师的精英公司,帮助一些德国最大的企业解决创新问题。这些大企业需要创造力,而创造力很可能被制式、规则和官僚主义所扼杀。因此,它们需要Partake来清除障碍。

在Partake,几乎没有结构可言——至少在公司的业务运作部门是这样(当然支持性部门还是有的,比如财务部门和人力资源部门)。公司没有咨询总监,没有运营经理,没有团队,也没有项目领导,没有职位名称或者岗位说明书。甚至办公室的布置都是可变的:办公桌和隔断墙都是可移动的,根据不同的项目,人们可以随意调整空间。

"我们的哲学很简单,"公司老板兼首席执行官于尔根·厄尔本丁格说,"在一个适合你的空间里,做你感兴趣的项目,和你喜欢的人一起工作。"

这个公司可能是个自治权的极端案例。这种"无结构"的企业形式用在70个人的队伍上很容易，如果员工数目达到了好几百人，就没那么容易了。而且，Partake的体制比较适用于创新型公司。

无论如何,Partake的模式让人兴奋的地方在于这并不是一个天才儿童不切实际的创想。它的创立者厄尔本丁格是一个四十几岁的企业家。他曾经以常规的组织架构运作一个传统的咨询公司达20年之久,然后才决定做一些特别的事情。

这家公司特别的地方很多。比如,如果一位咨询顾问想出了一个好点子并且得到另一位顾问的支持,那么这个点子就会变成一个真实的项目。然后,就会形成一个团队来完成这个项目,团队成员是那些对项目感兴趣且觉得自己能贡献力量的员工。这个团队会完善这个创意,最终把它推向市场,推荐给合适的客户。之后,每个咨询顾问会设置该项目中的单位时间计费额,并与其他队员协商后分得自己的那一份报酬。所有这一切都在问一个问题:界限在哪里?Partake只设立了两个界限。其一,项目必须通过厄尔本丁格称为"创意漏斗"的考验。这包括以下几步:调查、概念形成、分析、建立原型,每一步都是为了考察这个创意的可行性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二个界限是，Partake在它的工作实践中植入了“创意时限”的概念。意思是，每个咨询顾问必须将1/5的工作时间用于开发现有的概念，另外10%的时间可以用于思考全新的创意。

其实还有第三个界限，只是并不是公司提出的。据厄尔本丁格说，Partake能够非常好地实现自我监管。“自治权也意味着责任，”他说，“团队成员自己掌控自己。他们知道公司需要他们有所产出。公司也相信无论在什么情况下，无论是什么项目，他们都能很好地完成工作，运用常识，当他们被需要的时候也能尽责尽力。这创造了一种履行职责、自我管理和‘做正确事情’的企业文化。”比如咨询师们自己设定项目的单位时间计费额。这只有在一个自我管理的内部市场中才能形成，在这种内部市场里，员工必须要“推销”自己。其结果就是，他们不可能漫天叫价，因为组内的每个成员都能看到他们的价码。

本章前面已经提过，创造有限自治的能力对于去自我中心的领导者来说是必不可少的。在Partake的案例中，要让这种自治的结构起效还需要领导者具备一些其他的能力(比如，成熟的自我管理)。尽管缺乏正式的层级，正确的领导方式还是至关重要的。正如厄尔本丁格指出的，即使作为老板，“领导”行为还是要依赖于环境的。“有时候我们领导，有时候我们协助。这才适用于所有人。”

而且，要营造这样的企业文化，首先就需要成熟的自我管理和渴望得到“相互依赖型权力”的动机。“我除了学会释然别无他法，”厄尔本丁格回忆说，“我必须认识到，过去员工支持我的想法是因为我是老板，我的想法并不需要很出色。现在我不得不学着相信别人，信任到一个我曾以为不可能的程度。这对于我这一代的企业家来说是一个痛苦的过程。”

此外，要创造这样的结构也就意味着要面对“创造意义”的挑战。因此随着企业不断进化，员工的流失在所难免。有意思的是，这在那些曾供职于老派传统层级系统的生产线管理者中特别明显。厄尔本丁格解释说：“新的扁平化企业结构是为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了解除个人权力而设计的，因此有一些员工选择了离开。我们那时正试图创造以结果为导向的氛围，看重的是团队精神，而不是个人力量。这并不适用于每个人。”

不过大多数员工都对新愿景积极响应，特别是Y世代的员工。“年轻一代选择为我们工作是因为我们做事的方式不同。他们有一种创业态度，希望形成新的想法，这正符合我们的文化。”

高管团队建设

去自我中心的领导者都有很强的团队精神。他们认识到大趋势带来的挑战对于单个个体来说都太严峻了，必须要有一个高效的领导团队掌舵带领企业穿过风暴。他们也明白团队里的其他成员可能比他们更适合做某些决策。这就是为什么他们把自己只看成是排在一群平等个体最前头的那个。因此他们会系统化地建立起一支卓越的队伍，赋予队伍真正的决策权，而且为团队的运行创造条件。[28] 他们首先会挑选一批高度合作的员工个体，这些员工多样化且互补。这一步看似浅显，但你会惊讶地发现很多领导者都没能成功地完成这个基础任务。

一旦合适的队伍就位，去自我中心的领导者就要和这支队伍一起投入到“创造意义”的过程中去，联合营造出共同的使命感。然后他们通过给团队布置共同任务来将目标付诸实际行动。

最后，他们鼓励团队换种方式思考公司的业务和运作模式，思考战略方向和执行方法，还有企业在大趋势中所面对的机遇和威胁。

在本章中，我们已经形成了“领导力”的概念。这个概念更适用于未来，更适合于应对大趋势风暴带来的各种挑战。我们也定义了能让去自我中心的领导者在未来成功管理企业的种种素质。当然，这种去自我中心的领导者只是一个理想化的形象，但也是未来领导者应该有的样貌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是我们要如何成为去自我中心的领导者呢？这里并没有一份简单的标准答案。

这是一段漫长的旅程。让我们通过探索一些问题来展开旅程吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LEADERSHIP
2030

结论:去自我中心的领导之路

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们总说时间会改变一切,但其实你得靠自己来改变它们。

——安迪·沃霍尔(Andy Warhol),波普艺术家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要应对大趋势风暴，去自我中心的领导方式是必须的。但是我们没有一个计算机程序，也没有一个测验或是训练课程能够帮助我们培养去自我中心的领导者。这种领导方式不是可以套用的模板或公式。

因为每个去自我中心的领导者都是不同的，即便他们有一些共同的特点或是一些相同的素质，每个人也都基于他独特的个性，对自己有不同的认知和理解。

因此推荐一套特别的贴士或者步骤，又或者是建议让人们照做以成为去自我中心的领导者都是不妥的、误导人的。寻求去自我中心的领导方式是一趟没有明确目的地的旅程，是一趟充满了模糊性、不确定性、开放性问题的旅程，沿路可能会有一些走不通的岔路。

但我们可以提供帮助，支持、引导和训练你走完这段旅程。提出一些问题，让你思考一下你现在的位置将是一个不错的开始。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题1:你的自我形象是怎样的?

看清楚你自己是非常基础的一点。我们已经看到,人们看待自己的方式和他们自认为所扮演的角色共同塑造着他们的行为。一些女性领导者采取“男性化”的领导风格,因为她们(错误地)以为一个女性应该这样来领导他人。一些男性领导者避免“女性化”的领导风格,因为他们觉得这种风格不符合“男性”的自我形象认知。

你是怎么看待你自己的?你把自己看作领导者吗?你重视的是什么?你能够克服性别的刻板印象吗(还有文化和年龄的刻板印象)吗?你能超越传统而陈腐的角色概念吗?你准备好质疑你自己的成见和偏见了吗?

问题2:你的动力是什么?

是什么驱使着你每天去工作?是能够出色地完成任务,还是办公室的环境,又或者是因为你可以与你喜欢的人一起工作?你是从创建任务的过程中获得能量,还是通过影响别人或者是在组织人们完成工作的过程中获得能量?或者是职位带给你的权力和个人声誉为你提供着动力?你有尝试发掘培养别人的长处吗?

弄清楚你内在的动力是至关重要的,因为社会化权力是去自我中心式领导方式的前提条件。由于我们的动机是在我们意识之外的,因此它们很难被觉知,但仍有一些测试可以帮助你对自己的动机有一个较好的认识。

问题3:你对你自己和你的局限性知道多少?

你会严格反思自己的表现吗?你是否知道自己的长处和短处?你清楚自己的局限性吗?你能控制你的情绪吗?

自我认知、自我控制和自我管理对于去自我中心的领导者来说是关键的情商素质。试着用情商量表来了解你自己这三方面的素质,用心理测量学测验来进一步

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了解自己的心理特点。

问题4:你具有开放的态度吗?

你是一个好奇心重的人吗?你喜欢学习新知识以开拓你的视野吗?你是否认真倾听他人，而不介意不同观点可能造成的模糊性?你是否积极地寻找与你不同的人?你是否对他人感同身受,并且理解他们的想法、感受和顾虑?

对社会的认知、同理心和倾听也都是去自我中心的领导者需要具备的重要情商素质。情感和社交智力测评、相关的培训和引导都能帮助你理解和发展这些能力。

问题5:你采用怎样的领导风格?

你领导的方式是命令一控制型的吗?你是否经常亲力亲为,冲在最前面然后命令大家跟你冲?你是否仔细清晰地向员工解释并且与他们分享你的宏伟蓝图?你是否以长远的眼光看待员工的发展,并且花时间辅导、指导甚至资助他们?你是否让你的团队一起参与决策过程?你是否创造让人们感觉安全且能从中得到情感支持的环境?

去自我中心的领导者运用多种领导风格，知道在面对不同的情况和对象时应采用不同的风格。有一些诊断工具可以给你一个清晰的认识,让你了解自己是怎样领导团队以及这会对你的团队产生怎样的影响。

问题6:你的视野有多广阔?

你是否定期审视市场环境,分析现在的发展状况以及未来的趋势?你是否努力把所有利益相关者——企业内部的、外部的,本土的、全球的——都融合考虑到你的业务计划中来?你有没有确保大家清楚了解可能的后果,有没有构建出合适的理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

念?你是否已经有某个系统或者程序可以实现这些计划和理念?

去自我中心的领导者知道战略性思考是应对大趋势风暴的关键能力。让你自己和你的团队都积极地去了解所有利益相关者以及他们会对你的战略所产生的影响。你可以去模拟公司在未来可能遇到的状况,影响因素有大趋势风暴、更激烈的竞争、政策法规的改变以及社会需求等。

问题7:你是否亲自努力去塑造员工忠诚度和企业声誉?

你是否珍视多元化并对它充满热情尼?你是否理解数字原住民、Y世代和那些年长的雇员有着不同的需求和动机呢?你是否珍视每个个体?

你对公司的伦理道德标准有深刻的认识吗?你能理解不同的个体和文化吗?你清楚公共/私人界限的模糊对公司声誉造成的影响吗?

去自我中心的领导者会自己努力去赢得忠诚度，也能主动管理自己和公司的声誉。他们的行为符合伦理道德标准,并且正直诚信。他们真正地尊重人们的个性,并且将他们的需求纳入考虑的范围。

强调多样性的、跨代际的、跨国界的管理。让周围人们也负起责任,一起重视和实施这种多元化管理。有关价值观的问卷调查会帮助你认清你在工作中最重视什么。

问题8:你是否让同事参与到"创造意义"的过程中来?

你的企业是如何定位的?你的公司的目的是什么?(除了赚钱,企业还想达成什么目的?)你知道吗?

你知道对于你的同僚来说什么能给他们带来意义?你企业的口号是什么?是否与外部世界有关?

你是否参与过"创造意义"的过程?你的经理们是否提出过具有五个关键观点的企业口号?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“创造意义”对于去自我中心的领导者来说自然是一个关键的领导能力。要是没有一个值得信服的企业口号，那企业很有可能很难应对大趋势所带来的复杂性。

审视一下你的企业口号是否合适。让你的团队参与到“创造意义”的过程中去。好好利用愿景式的领导风格。

你可以考虑使用价值观调查问卷，“五个故事”是解码战略的有效手段（所谓战略解码，是指澄清企业的战略目的，在团队内部达成对特定目标和优先顺序的共识），然后通过检测组织的文化和环境以了解企业现在所处的位置以及之后应该往什么方向去。

除了领导团队以外再组织一个管理团队，以在整个企业内传达企业口号。你要专注于内部交流，设置正确的沟通回路。

员工敬业度调查会帮助你在“创造意义”的过程中了解和监测员工的认同度、参与度和组织的支持度。

问题9：你真的与其他人高效合作吗？

你认真对待团队工作与团队合作吗？或者你只是嘴上说说。你对合作有全面的认知吗？你有认真考虑过和其他企业甚至竞争对手组成合资企业吗？你了解并且经历过竞争性合作吗？

你是否曾经将企业不同部门的人员整合成一个队伍来完成短期项目或者长期合作？你有没有在不运用自己权力的情况下与同事或者合作伙伴密切合作过？

科技大融合、全球本土化、气候变化和资源稀缺将需要全新层面的合作。不论在心理上还是从企业组织角度来看，这种新合作对于很多领导者来说会相当痛苦。

反思你的自我认知和动机：你是否愿意并能够分享权力？找你心目中的“合作明星”一起工作吧。一起创造系统性的程序来培养和强化跨界合作（包括矩阵合作）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题10:你是否亲自投入,把人事当做自己的重要工作?

你是否把人力资源工作当做自己的重要工作?特别是对于核心人才,你有没有在关键岗位上吸引、激励和留住人才并将此看做自己的重要工作?

你知不知道哪些同事你绝对需要发展、激励和挽留?你有没有亲自辅导、指导和资助你的高潜力员工?你是否亲自带领你的高管团队一起开展人才和继任管理?

去自我中心的领导者总是将关注点毫不动摇地放在员工身上。它们将人力资源看成企业战略性问题,首席人力资源官是他们的战略伙伴。他们建立起强大的人力资源系统,熟知且参与企业内重大人员问题的处理。

将组建人才之队看成一种战略。你和你的高管团队都要参与评估和培养关键岗位上的人员。用科技武装自己以实时跟进最重要的人员问题。智能手机上就有此类应用有这个功能。

问题11:你是否向员工提供了有限自治权?

你是否只是向员工指明方向,然后让他们全权负责完成任务?你是否给予各部门各团队各员工尽可能大的自治权,同时又确保基本的原则、规定和指导方针已经清楚地传达并经过反复强调?你是否与你的领导团队一起构建了一定的框架以标明自治权的界限?

当人们超过界限或是无法很好自治的时候,你是否会采取措施纠正他们?

有限自治是应对大趋势的关键。授权,或者更确切地说,给予员工行动自由,让他们不受官僚主义的牵制,会带给企业灵活性以应对快速改变的世界。

确保员工知道他们可以采取任何必要手段来完成工作达成目标。清楚地设定好界限,这个界限应该能反映企业的目的、战略、价值观和目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问题 12：你是否创建了一支决策型的高管团队？

你是否为你的高管团队挑选了正确的人？“正确”的意思是这些人可能不是最好的经理或技术专家，但一定是乐于且能够合作、共创企业方向和战略的人，并且这些人最好具有多样性且能互补。

你们是否都认同企业的发展方向？是否认同整个高管团队都有责任完成那些共同的任务？你有没有建立起一个框架、搭好平台使高管们可以高效工作？

这个高管团队能得到良好的支持吗？每个高管成员以及整个团队是否能得到反馈和辅导？

去自我中心的领导者内心必须具有团队精神。他们热衷于培养一支真正的决策团队，因为他们知道不这样做的话，他们是无法应对未来种种挑战的。

先弄清楚你的高管团队需要具备哪些能力，你要为此建立起一套培养方法，而与队员合作制定这套方法当然是最为理想的。寻求一些指导，帮助团队发掘出所有潜能。不要容忍那些破坏团队章程的成员。

这样我们才敢看一看未来。

我们正期待着一个被完美风暴所塑造的未来。将有六个全球大趋势来合力形成这场风暴，它们是：全球化 2.0、环境危机、个性化和价值多元化、数字化时代、人口结构变化以及科技大融合。对于带领企业度过大风暴的领导者应该是什么样的，我们也已经进行了详尽的描述。

但正如我们在前言里说过的，要完全准确地预测这些事情是不可能的。我们并不是要为商业环境和商业组织的未来描画蓝图。

如果我们那样做了，岂不是就和 19 世纪的城市规划者一样以为城市会淹没在马粪中，或是像那个时代的编年史家一样无法想象大不列颠有一天会不再是日不落帝国。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

幸好我们没有那样愚蠢，我们尝试引导、建议和提问；尝试向读者指明方向；尝试提出一些想法，以应对与现在大相径庭且极具挑战性的未来。

从现在开始，未来全在你手中。我们已经表达得很清楚，每个企业需要的解决方法都不同。因此每个企业、每个领导者需要去思考什么样的方式才适合自己。

培养去自我中心的领导者将需要大量的时间、精力和投资。领导者必须从现在就开始换种方式思考他们将如何作为。他们将需要把思路拓展到企业甚至行业之外。如果他们还想在大趋势的风暴中生存就必须打破常规思维的桎梏。

亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）曾说，预测未来最好的方法就是去创造它。

让我们踏上我们的旅程吧！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言

1. 没有人确切知道这句话的出处。一般认为是马克·吐温(Mark Twain)说的，但有时候也被归到丹麦物理学家尼尔斯·玻尔(Neils Bohr)名下。找到名言的归属总是很难，特别是过去的那些名言。

2. 这个词是史蒂芬·戴维斯(Stephen Davies)杜撰出来的："The Great Horse Manure Crisis of 1894," *The Freeman*, September 2004。其他参考资料包括：

"The Great Horse Manure Crisis of 1894," *Bytes*, July 16, 2011, bytesdaily.blogspot.com/2011/07/great-horse-manurecrisis-of-1894.html (a blog discussion based on Davies's article) and Eric Morris, "From Horse Power to Horsepower," *Access*, Spring 2007.

3. Denise Roland, "Chinese Firm Geely Saves London Taxi Cab Maker Manganese Bronze," *Daily Telegraph*, February 1, 2013.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4. “Geely Buys London Black Cab Manufacturer for US$17m,” *Want China Times*, February 2,2013.

5. Rolf Kreibich, “Zukunftsforschung” [Future Research], *Arbeitsbericht* no.23, 2006, Institute for Future Studies and Technology Assessment, Berlin. 克里比奇(Kreibich)曾任柏林自由大学(Free University of Berlin)校长,并担任柏林未来研究和科技评估协会(Berlin Institute for Future Studies and Technology Assessment)会长长达三十年时间。这里提到的有关社会科学的观点有时候被称为后经验主义(postempiricist), 请见 Georg Vielmetter, *Die Unbestimmtheit des Sozialen. Zur Philosophie der Sozialwissenschaften* [The Indeterminacy of the Social: On the Philosophy of Social Science], eds. Axel Honneth, Hans Joas, and Claus Offe (Campus Press, 1998), and “Postempiristische Philosophie der Sozialwissenschaften—eine Positionsbestimmung” [Postempiricist Philosophy of Social Science—A Positioning], A. Reckwitz and H. Sievert, eds., *Interpretation, Konstruktion,Kultur, Opladen: Westdeutscher* [Interpretation, Construction, Culture],(Westdeutscher Verlag, 1999).

6. John Naisbitt, *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* (Warner Books, 1982).

7. Z_punkt Gmbh, *Die zwanzig wichtigsten Megatrends* [The Twenty Most Important Megatrends] (Köln Karlsruhe, 2008).

8. Nassim Nicholas Taleb, *Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets* (Random House, 2001); and Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (Random House, 2007).

9. Lebenswelt 的概念(“生活世界”,或者说日常生活)已经被很多来自不同背景的哲学家详细说明过了,方法包括解释学、现象学和维特根斯坦方法学。请见 Alfred Schü tz and Thomas Luckmann, *Structures of the Life-World,Vol. 1, Studies in*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Phenomenology and Existential Philosophy (Northwestern University Press, 1973); Peter L. Berger and Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* (Anchor Books, 1966); Peter Winch, *The Idea of a Social Science and Its Relation to Philosophy* (Routledge & Kegan Paul, 1958); Charles Taylor, *Erklärung und Interpretation in den Wissenschaften vom Menschen* [Explanation and Interpretation in Human Sciences] (Suhrkamp, 1975); and Georg Vielmetter, *Die Unbestimmtheit des Sozialen*.

10. 我们不太清楚这是不是真的历史引用。请见 quoteinvestigator.com/2012/04/21/students-bark and "Probable Quotes from History," *The MATYC* [*Mathematics Association of Two-Year Colleges*] Journal 12,no. 3, Fall 1978, p. 189.

11. 你在以下这些文件和文章中可以找到六个大趋势的简要总结：Yvonne Sell and Georg Vielmetter, "Report on Best Global Practice: Leadership," *Benefits & Compensation International*, January/February 2012; Vielmetter, "Business Shift Calls for 'Post-Heroic' Leadership," *Wall Street Journal*, January 17, 2012; and Vielmetter, "Adapt to Survive—A Picture of Leadership in 2030," *European Business Review*, November/December 2011.

第一章

1. 众多评论家已经将全球化的不同阶段定义为全球化 1.0 和全球化 2.0 等。最著名的是托马斯·弗里德曼(Thomas L. Friedman)的《世界是平的》(*The World Is Flat* 中译本于 2008 年由湖南科技出版社出版)。我们在本章中已经做出解释，本书认为发生在 21 世纪的全球化和之前那次全球化是不同的。

2. IMF, *Globalization: Threat or Opportunity*? International Monetary Fund, April 12, 2000.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3. William Scheuerman, "Globalization," *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Summer 2010 edition.

4. Karl Marx and Friedrich Engels, *Manifest der Kommunistischen Partei* [The Manifesto of the Communist Party] (1848); and Scheuerman, "Globalization."

5. Martin Heidegger, *Poetry, Language, Thought* (1971).

6. IMF, *Globalization*.

7. Leo Lewis, "Fears Can't Be Wiped Away with a Jubilee Tea Towel," *The Times*, June 5, 2012.

8. Jim O'Neill, Dominic Wilson, Roopa Purushothaman, and Anna Stupnytska, *How Solid Are the BRICs?* Goldman Sachs, Global Economic Paper no.134, December 1, 2005.

9. Wayne M. Morrison, *China's Economic Conditions*, Congressional Research Service, June 26, 2012.

10. IMF, *World Economic Outlook*, International Monetary Fund, April 2011.

11. John Hawksworth and Anmol Tiwari, *The World in 2050*, PwC, January 2011.

12. Aileen Wang and Nick Edwards, "China to Keep Investing in Euro Zone Debt," *Reuters*, February 15, 2012.

13. Andrew Clark and Kathryn Hopkins, "Stop Wasting Our Time, China's Top Investor Tells Europe," *The Times*, May 23, 2012.

14. Claus Hecking, "Capital Study: Chinese Investment in Europe Hits Record High," *Spiegel Online International*, April 16, 2013.

15. Germany Trade & Invest, *Markets Germany Newsletter*, March 2012.

16. "Geely Earns Net Profit of 1.54b Yuan in 2011," *China Automotive Information*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Net, March 26, 2012.

17. Pedro Nueno and Liu Shengju, "Geely-Volvo: Road to a Cross-Country Marriage," *China Connecting Conversations*, September 23—24, 2011.

18. Peter Wonacott, "CIC Targets a Capital Shift," *Wall Street Journal*, May 10, 2012.

19. John Paul Rathbone, "China Is Now Region's Biggest Partner," *Financial Times*, April 26, 2011.

20. Economist Intelligence Unit, *Country Report: Brazil*, August 2011.

21. Dambisa Moyo, "Beijing, A Boon for Africa," *New York Times*, June 27, 2012.

22. Jim O'Neill, *Building Better Global Economic BRICs*, Goldman Sachs, Global Economic Paper no. 66, November 30, 2001.

23. Georg Blume, "Brasilien, Indien, China: Was wollen die neuen Groβmächte?" [Brazil, India, China: What Do the New Major Powers Want?], *Die Zeit*, March 29, 2012.

24. 同上。

25. Ding Ying, "FTA Driving Asian Growth," Beijing Review, January 27, 2011; and Embassy of Switzerland in Beijing, China, *Biannual Economic Report*, June 2012.

26. 这些国家是文莱、柬埔寨、中国、印度尼西亚、老挝、马来西亚、缅甸、菲律宾、新加坡,泰国和越南。

27. HSBC Global Research, *The World in 2050: Quantifying the Shift in the Global Economy*, January 2011.

28. Dominic Wilson and Raluca Dragusanu, *The Expanding Middle: The Exploding World Middle Class and Falling Global Inequality*, Goldman Sachs, Global Economic

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Paper no. 170, July 2008.

要指出的是，自 2008 年全球金融系统崩溃以来，发达国家的中产阶级数目和收入也受到了影响，特别是在欧洲。据一些评论家称，长远来看一些发达国家也存在经济不平衡的发展态势，比如德国。不过，这并不影响全球中产阶级的增长，而且这不是本书要讨论的重点。

29. Yuval Atsmon, Peter Child, Richard Dobbs, and Laxman Narasimhan, "Winning the $30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Markets," *McKinsey Quarterly*, August 2012.

30. Homi Karas, *Working Paper 285—The Emerging Middle Class in Developing Countries*, OECD Development Centre, January 2010.

31. Yuval Atsmon, Vinay Dixit, and Cathy Wu, "Tapping China's Luxury-Goods Market," *McKinsey Quarterly*, April 2011.

32. Clementine Fletcher, "Diageo Takes on Chivas, Cognac with Johnnie Walker in Shanghai," *Bloomberg*, May 18, 2011.

33. "China's Premium Car Market Set for Huge Growth," *IHS Automotive*, April 17, 2012.

34. "Global Market Share of Nokia Smartphones from 1st Quarter 2007 to 2nd Quarter 2012," *Statista*, 2012.

35. Alexander Spektor, "Samsung Overtakes Nokia to Become World's Largest Handset Vendor in Q1 2012," *Strategy Analytics*, April 27, 2012.

36. Emil Protalinski, "HTC Passes Nokia in Market Cap," *Techspot*, April 7, 2011.

37. Sophie Crocoll, "Zeit der Lotusblüte" [The Era of the Lotus Blossom], *Süddeutsche Zeitung*, June 30, 2012.

38. Anne C. Lee, "Most Innovative Companies, #5 Huawei," *Fast Company*, July

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12, 2012.

39. Peter Burrows, "Samsung Faces Chinese Challenger Huawei with Cheaper Smartphones," *Financial Post*, July 19, 2012; and Hayley Tsukayama, "Apple's iPhone 5: What Does It Cost to Make?" *Washington Post*, September 20, 2012.

40. Paula Dwyer, "Congressional Report on Huawei Smacks of Protectionism," *Bloomberg*, October 8, 2012; and Dan Ikenson, "Huawei, ZTE and the Slippery Slope of Excusing Protectionism on National Security Grounds," *Forbes*, October 9, 2012.

41. Yu Hongyan, "Haier Leads in Global Refrigerator Sales," *China Daily*, January 19, 2009.

42. Office Suisse d'Expansion Commerciale, *South Korea Information and Communication Industry*, August 2011.

43. Business Monitor International, *Philippines Food & Drink Report*, January 2012.

44. "Face Value: A Busy Bee in the Hamburger Hive," *The Economist*, February 28, 2002.

45. "Jollibee Posts 16% Revenue Growth in 2010," Balita, February 21, 2011; and Jeannette Yutan, *Jollibee Foods Corporation—2Q12 Results Driven by Robust Domestic Operations*, J.P. Morgan Asia Pacific Equity Research, August 14, 2012.

46. Yutan, *Jollibee Foods Corporation*.

47. Business Monitor International, *Philippines Food & Drink*; and Jollibee Foods Corporation, USA Store Finder, January 2013.

48. Business Monitor International, *Philippines Food & Drink*.

49. Carlos H. Conde, "Jollibee Stings McDonald's in Philippines," *New York Times*, May 31, 2005.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

50. "Face Value: A Busy Bee."

51. Conde, "Jollibee Stings McDonald's."

52. "Face Value: A Busy Bee."

53. Karen Cho, "China's Recipe for Success," *European Business Review*, November 2012.

54. 同上。

55. 同上。

56. Warren Liu, *KFC in China: Secret Recipe for Success* (John Wiley & Sons, 2008).

57. Cho, "China's Recipe for Success"; and Helen H. Wang, "Yum! China: From Rebranding to Reinventing," *Forbes*, September 3, 2012.

58. Andrew Hill, "Inside Nokia: Rebuilt from Within," *Financial Times*, April 13, 2011.

59. Chikodi Chima, "Tianji Kickstarts Professional Social Networking in China," *Venture Beat*, October 31, 2011.

60. "Viadeo Closes $32 Million Round: One of the Largest European Internet Investments in the Last 12 Months," Viadeo press release, April 12, 2012.

61. Mark Lee, "LinkedIn Has 2 Million Users for English-Language Service," *Bloomberg*, April 24, 2012.

62. C. Custer, "Tianji, China's Biggest Professional Social Network, Is Growing Fast," *Tech in Asia*, November 3, 2011.

63. Marcel Grzanna, "Facebook? Tianji!" *Süddeutsche Zeitung*, February 15, 2012; and Custer, "Tianji, China's Biggest."

64. Jeremy Brand Yuan, "Tianji's Infographic on Professional Social Networking

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

in China," *Tech Orange*, October 31, 2011.

65. Chima, "*Tianji Kickstarts*."

66. Virginie Mangin, "Playing the Long Game," *CNBC Business*, January/February 2012.

第二章

1. Fiona Harvey, "World Headed for Irreversible Climate Change in Five Years, IEA Warns," *The Guardian*, November 9, 2011.

2. IEA, *World Energy Outlook 2011*, International Energy Agency, November 9, 2011.

3. Harvey, "World Headed for Irreversible."

4. U.S. National Climate Assessment and Development Advisory Committee, *Federal Advisory Committee Draft Climate Assessment Report*, January 2013.

5. Bill McKibben, "The Climate Change Deniers: Influence Out of All Proportion to Science," *The Guardian*, June 4, 2012; and Anita Blasberg and Kerstin Kohlenberg, "Die Klimakrieger" [The Climate Warrior], *Die Zeit*, November 22, 2012.

6. Committee on America's Climate Choices and the National Research Council, *America's Climate Choices* (National Academies Press, 2011).

7. Naomi Oreskes, "Beyond the Ivory Tower, the Scientific Consensus on Climate Change," *Science*, December 3, 2004.

8. "A Brief History of Climate Change," *BBC News*, October 5, 2009.

9. IPCC, *Fourth Assessment Report: Climate Change 2007*, Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007.

10. Fiona Harvey, "Scientists Attribute Extreme Weather to Man-made Climate

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Change," *The Guardian*, July 10, 2012.

11. U.S. National Climate Assessment and Development Advisory Committee, *Federal Advisory Committee Draft*, 2013.

12. 这些州是印第安纳州、伊利诺伊州、爱荷华州、密苏里州、堪萨斯州、内布拉斯加州，奥克拉哈马州和科罗拉多州。

13. Jim Suhr, "Drought Worsens in Key Farm States," *USA Today*, August 10, 2012.

14. Jason Samenow, "U.S. Has Hottest Month on Record in July 2012, NOAA Says," *Washington Post*, August 8, 2012.

15. "Hitzerekord: 2012 war heiβestes Jahr in der US-Geschichte" [Record Heat: 2012 Was the Hottest Year in U.S. History], *Spiegel Online*, January 8, 2013.

16. Brian K. Sullivan, "U.S. Hit by 12 Weather Disasters Costing $1 Billion Each in '11, Most Ever," *Bloomberg*, December 7, 2011.

17. Stefan Rahmstorf, "Will This Summer of Extremes Be a Wake-up Call?" *The Guardian*, August 16, 2010.

18. Michael Hanlon, "Extreme Weather Has Just Begun," Sunday Times, December 30, 2012; Mark Kinver, "2012 Was UK's Second Wettest Year on Record," *BBC News*, January 3, 2013; and Andrew Johnson, "Downpours Make 2012 England's Wettest Year on Record," *The Independent*, December 27, 2012.

19. David Porter, "Hurricane Sandy Was Second-Costliest in U.S. History, Report Shows," *Huffington Post*, February 12, 2013.

20. Ilya Gridneff, Tom Arup, and Jacob Saulwick, "City Sizzles in Record Heat," *Sydney Morning Herald*, January 19, 2013.

21. Justin Gillis, "Study Indicates a Greater Threat of Extreme Weather," *New*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

York Times, April 26, 2012.

22. Harvey, "Scientists Attribute Extreme Weather."

23. Jeremy Rifkin, *The Hydrogen Economy: The Creation of the Worldwide Energy Web and the Redistribution of Power on Earth* (Tarcher, 2003).

24. U.S. Environmental Protection Agency, *Global Greenhouse Gas Emissions Data, Trends in Global Emissions*, www.epa.gov/climatechange/ ghgemissions/global. html#three.

25. United Nations Energy Programme, *The Emissions Gap Report*, November 2010.

26. World Bank, *Turn Down the Heat: Why a 4°C Warmer World Must be Avoided*, November 2012.

27. IPCC, *Fourth Assessment Report*.

28. IEA, *World Energy Outlook 2008*, International Energy Agency, 2008.

29. "Reaching 2009 International Climate Change Goals Will Require Aggressive Measures," *Science Daily*, December 2, 2012.

30. MarkusBecker,"Interview mit DennisMeadows: 'FüreineglobaleMobilmachung istes zu spät' " ["Interview with Dennis Meadows: 'Too Late for a Global Mobilization' "], *Spiegel Online*, December 4, 2012; and Jorgen Randers, *2052: A Global Forecast for the Next Forty Years* (Chelsea Green, 2012).

31. Bill Pennington, "The Burden and Boon of Lost Golf Balls," *New York Times Golf Blog*, May 2, 2010.

32. Gazelle Emami, "9 Shocking Things Made from Oil," *Huffington Post*, May 25, 2011.

33. Zentrum für Transformation der Bundeswehr, Dezernat Zukunftsanalyse

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

[Federal Defense Force Transformation Center, Future Analysis Branch], *Streitkräfte, Fähigkeiten und Technologien im 21. Jahrhundert—Umweltdimensionen von Sicherheit—Teilstudie 1: Peak oil, Sicherheitspolitische Implikationen knapper Resourcen* [Armed Forces, Capabilities and Technologies in the 21st Century, Environmental Dimensions of Security, Sub-Study 1, Peak Oil, Security Policy Implications of Scarce Resources], November 2010.

34. IEA, *World Energy Outlook 2010*, International Energy Agency, November 2010.

35. The exact timing of peak oil remains the subject of much debate. As the German Federal Defense Force report （see Note 33) states, it can be determined with certainty only in retrospect.关于石油峰值的准确时间至今未有定论。

36. Rob Fisher and Sharad Apte, *Peak Oil: Does it Matter*? Bain & Company, December 15, 2010.

37. Zentrum für Transformation der Bundeswehr, *Streitkräfte*.

38. IEA, *World Energy Outlook 2010*.

39. Roland Berger Strategy Consultants, *Trend Compendium 2030*, 2011.

40. Kristie M. Engemann and Michael T. Owyang, *Unconventional Oil: Stuck in a Rock and a Hard Place*, Federal Reserve Bank of St. Louis, October 2007.

41. Pernille Seljom, *Technology Brief PS02, Unconventional Oil Production*, IEA Energy Technology Systems Analysis Programme, May 2010.

42. 同上。

43. 同上。

44. Engemann and Owyang, *Unconventional Oil*.

45. Christian Tenbrock and Fritz Varenholz, “Amerika im Gasrausch” [America

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

on a Gas High], *Die Zeit*, February 7, 2013. 2012 年，美国能源情报署（U.S. Energy Information Administration）将它对美国天然气储备的估算下调了 42 个百分点（不过实际储备还是很庞大）。

46. UNICEF and the World Health Organization, *Progress on Drinking Water and Sanitation*, 2012 Update.

47. United Nations, *Water: A Shared Responsibility: United Nations World Water Development Report 2*, 2006.

48. United Nations, *Managing Water Under Uncertainty and Risk: United Nations World Water Development Report 4*, 2012.

49. United Nations, *Water in a Changing World: United Nations World Water Development Report 3*, 2009.

50. Thomas Schlick and Dirk Kohlen, *Automotive Insights: The Rare Earth Challenge*, Roland Berger Strategy Consultants, December 2011.

51. "China Warns its Rare Earth Reserves Are Declining," *BBC News*, June 20, 2012.

52. Suranjana Roy Bhattacharya, "China's Rare Earths Production Is Becoming a Contentious Issue," *Gulf News*, August 9, 2010.

53. Steve Gorman, "As Hybrid Cars Gobble Rare Metals, Shortage Looms," *Reuters*, August 31, 2009.

54. Schlick and Kohlen, *Automotive Insights*.

55. 十七种稀土元素是铈、镝、铒、铕、钆、钬、镧、钕、镨、镥、镨、钐、钪、铽、铥、镱和钇。

56. Paul Toscano, "How Are Rare Earth Elements Used?" *CNBC.com*, November 5, 2010.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

57. Ralf Kalmbach, Wolfgang Bernhart, Philipp Grosse Kleinman, and Marcus Hoffman, *Automotive Landscape 2025: Opportunities and Challenges Ahead*, Roland Berger Strategy Consultants, 2011.

58. Roland Berger Strategy Consultants, *Trend Compendium 2030*, 2011.

59. Rifkin, *The Hydrogen Economy*.

60. Zentrum für Tranformation der Bundeswehr, *Streitkräfte*.

61. World Bank, *Awakening Africa's Sleeping Giant: Prospects for Commercial Agriculture in the Guinea Savannah Zone and Beyond*, 2009.

62. Zentrum für Transformation der Bundeswehr, Streitkräfte.

63. Peter Bunyard, *Climate Chaos: Threat to Life on Earth* （Educar Editores, 2010）.

64. Kira Matus et al., *Health Damages from Air Pollution in China*, Massachusetts Institute of Technology, Joint Program on the Science and Policy of Global Change, March 2011.

65. John Vidal, "2010 Could Be Among Warmest Years Recorded by Man," *The Guardian*, June 2, 2010.

66. Nathan van der Klippe, "Northwest Passage Gets Political Name Change," *Edmonton Journal*, April 9, 2006.

67. Tom Mitchell and Richard Milne, "Chinese Cargo Ship Sets Sail for Arctic Short Cut," *Financial Times*, August 11, 2013.

68. Gail Whiteman, Chris Hope, and Peter Wadhams, "Climate Science: Vast Costs of Arctic Change," *Nature*, July 25, 2013; John Vidal, "Rapid Arctic Thawing Could Be Economic Timebomb, Scientists Say," *The Guardianz*, July 25, 2013.

69. KPMG, *Corporate Sustainability: A Progress Report*, 2011. 报告显示大企业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的年收入超过 50 亿美元。

70. Ron Pernick, Clint Wilder, and Trevor Winnie, *Clean Energy Trends 2012*, Clean Edge, March 2012.

71. James Melik, "China Leads World in Green Energy Investment," *BBC News*, September 16, 2011.

72. Ken Shulman, "Think Green," *Metropolis*, August/September 2001.

73. 同上。

74. Florence Williams, "Prophet of Bloom," *Wired*, October 2002.

75. "Business Week/Architectural Record Awards," *Architectural Record*, 2004.

76. Mary-Anne Toy, "China's First Eco-Village Proves a Hard Sell," *The Age*, August 26, 2006.

77. Rod Newing, "Credibility and Integrity Are Vital Elements," *Financial Times*, June 7, 2010.

78. Bertelsmann Foundation, *Bürger wollen kein Wachstum um jeden Preis* [Citizens Don't Want Growth at Any Price], August 2011.

79. National Geographic and GlobeScan, *Greendex 2012: Consumer Choice and the Environment, Highlights Report*, July 2012.

80. KPMG, *Corporate Sustainability*.

81. Guy Chazan, "Total Warns Against Oil Drilling in Arctic," *Financial Times*, September 25, 2012.

82. Peter Senge et al., *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World* (Doubleday, 2008).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

1. Pkw-Markt, "Modellvielfalt wächst weiter" [Number of Car Models Grows Again], *Auto-Presse*, February 1, 2006.

2. "China's Higher Education Students Exceed 30 Million," *People's Daily Online*, March 11, 2011.

3. "Mehr Väter in Elternzeit" [More Fathers on Paternity Leave], *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, December 3, 2010.

4. "Jeder fünfte Vater bezieht Elterngeld" [One in Five Fathers Receive Paternity Pay], *Der Spiegel*, August 3, 2010.

5. Allegra Stratton, "Training Scheme Sees 900% Rise in Apprenticeships for Over-60s," *The Guardian*, November 14, 2011.

6. Abraham Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 1943.

7. Ronald Inglehart, *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics* (Princeton University Press, 1977).

8. "Bollywood's Expanding Reach," *BBC News*, May 3, 2012; and Anita N. Wadhwani, "'Bollywood Mania' Rising in United States," America.gov, August 9, 2006.

9. "Nigeria Surpasses Hollywood as World's Second Largest Film Producer—UN," United Nations News Centre, May 5, 2009; and Dialika Krahe, "Nollywood's Film Industry Second Only to Bollywood in Scale," *Spiegel Online International*, April 23, 2010.

10. Jip de Lange, Alessandro Longoni, and Adriana Screpnic, "Online Payments

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2012: Moving Beyond the Web," *Ecommerce Europe*, 2012.

11. "Internet World Stats," www.internetworldstats.com.

12. Lim Yung-Hui, "1 Billion Facebook Users on Earth: Are We There Yet?" *Forbes*, September 2012.

13. 同上。

14. Dave Lee, "Facebook Surpasses One Billion Users as It Tempts New Markets," *BBC News*, October 5, 2012.

15. Ingrid Lunden, "Twitter Passed 500M Users in June 2012, 140M of Them in US; Jakarta 'Biggest Tweeting' City," *TechCrunch*, July 2012.

16. Juri Allik and Anu Realo, "Individualism-Collectivism and Social Capital," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, January 2004.

17. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (Sage Publications, 2001).

18. 同上。

19. Carl Bialik, "Starbucks Stays Mum on Drink Math," *WSJ Blogs*, April 2, 2008.

20. Andrew Trotman, "A Latte? That's Now a 'Really, Really Milky Coffee' in Debenhams," *Daily Telegraph*, November 2, 2012; and Rachel Tepper, "Debenhams, British Department Store, to Drop 'Confusing' Coffee Terms," *Huffington Post*, October 31, 2012.

21. Barry Schwartz, *The Paradox of Choice: Why More Is Less* (HarperCollins, 2005).

22. Henry Ford, *My Life and Work* (Ford & Crowther, 1922). 福特 T 型车一开始有几种颜色可选，但后来只生产黑色的了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

23. Frank T. Piller, *Observations on the Present and Future of Mass Customization* (Springer Science+Business Media, 2008).

24. Chris Anderson, "The Long Tail," *Wired*, October 2004.

25. 同上。

26. Piller, *Observations on the Present*.

27. Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (Hyperion Press, 2006).

28. Geoffrey A. Fowler, "Facebook: One Billion and Counting," *Wall Street Journal*, October 5, 2012.

29. Lim, "1 Billion Facebook Users."

30. Lunden, "Twitter Passed 500M."

31. "Facebook Statistics by Country," www.socialbakers.com.

32. LinkedIn corporate website.

33. Hayley Tsukayama, "Your Facebook Friends Have More Friends than You," *Washington Post*, February 3, 2012.

34. Hay Group, *Stepping into Their Shoes: Engaging the Next Generation in Malaysia*, November 2011.

35. Avelyn Ng, "Work-Life Balance More Important than Salary: Survey," Channelnewsasia.com, November 22, 2011.

36. Jens Hartmann and Andre Tauber, "Warum Groβkonzerne in Deutschland Kitas bauen" [Why Large Firms Are Building Kindergartens in Germany], *Die Welt*, January 17, 2013.

37. Hay Group, *Stepping into Their Shoes*.

38. Jeanne Meister, "Job Hopping Is the 'New Normal' for Millennials: Three

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Ways to Prevent a Human Resource Nightmare," *Forbes*, August 14, 2012.

39. Kelly Services, *Global Workforce Index*, September 2012.

40. Richard L. Florida, *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life* (Basic Books, 2002).

41. Jamie Peck, "Struggling with the Creative Class," *International Journal of Urban and Regional Research*, December 2005.

42. 评论家对 Y 世代的定义是:在 20 世纪 70 年代到 21 世纪初出生的人。但称出生于 20 世纪八九十年代的人为 Y 世代似乎是被更普遍接受的定义。

43. Hay Group, *Stepping into Their Shoes*.

44. "Retention of Gen Y Is Biggest Concern for Managers," *Executive Grapevine*, December 7, 2012.

45. Sue Honoré and Carina Paine Schofield, *Generation Y and Their Managers Around the World*, Ashridge Business School, November 2012.

46. Tom Newcombe, "Managers Concerned for the Future Because of Gen Y, Says Ashridge," *HR Magazine*, December 3, 2012.

47. 同上。

48. Hay Group, *Stepping into Their Shoes*.

49. Klaus Werle, "Karriere? Ohne mich!" [Career? Without Me!], *Der Spiegel*, August 27, 2012.

50. Klaus Werle, "Wer will noch Chef werden?" [Who Still Wants to Be Boss?], *manager magazin*, August 24, 2012.

51. Steven B. Wolff, Ruth Wageman, and Mary Fontaine, "The Coming Leadership Gap: An Exploration of Competencies That Will Be in Short Supply," *International Journal of Human Resources Development and Management*, February 2009.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

52. Klaus Werle, “Karriere? Ohne mich!”

53. Bettina Dobe, “Ein Jahr Bundesfreiwilligendienst: Wartelisten für die Bewerber” [A Year of the Federal Voluntary Service: Waiting Lists for Applicants], *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, July 1, 2012.

54. European Bureau for Conscientious Objection, *Report to the Committee on Civil Liberties, Justice and Home Affairs of the European Parliament*, September 2012.

第四章

1. Natasha Wilson, “Swedish ‘Nerds’ Petition to Get Definition Changed in Dictionary,” *Digital Spy*, November 3, 2012.

2. Kathryn Westcott, “Are ‘Geek’ and ‘Nerd’ Now Positive Terms?” *BBC News Magazine*, November 16, 2012.

3. ODM Group, “Social Media, How It Impacts Your Business Now,” YouTube, May 26, 2011; www.youtube.com/watch?v=ukA2zKGQClk.

4. Infographic Labs, *Facebook 2012*, February 15, 2012; and ODM Group, “Social Media.”

5. Rip Empson, “How's Skype Doing at MSFT? Usage Jumps 50%, Users Logged 115B Minutes of Calls Last Quarter,” Tech Crunch, July 19, 2012.

6. ODM Group, “Social Media.”

7. “Call of Duty®: Black Ops™ Delivers Engaging Online Experience That Connects Millions of Players Everyday,” Activision press release, December 24, 2010.

8. Lev Grossman, “Google Wave: What's All the Fuss About?” *Time*, October 19, 2009.

9. Klaus Goldhammer et al., *Mobile Life Report 2012: Mobile Life in the 21st*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Century, Status Quo and Outlook, Goldmedia, 2008.

10. Rolf R. Hainich, *The End of Hardware* (Booksurge, 2009).

11. John Palfrey and Urs Gasser, *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives* (Basic Books, 2010).

12. ODM Group. "Social Media."

13. Cisco, *Connected World Technology Report*, 2011.

14. Carl Johnson, "The Internet: Can't Live Without It," *Forbes*, November 2, 2011.

15. Cisco, *Connected World Technology*.

16. Antony Mayfield, *Me and My Web Shadow: How to Manage Your Reputation Online* (A&C Black, 2010).

17. Cisco, *Connected World Technology*.

18. Jeffrey Rosen, "The Web Means the End of Forgetting," *New York Times*, July 21, 2010.

19. Mayfield, *Me and My Web Shadow*.

20. Bernhard Warner, "How to be unGoogleable," London *Times*, May 28, 2008.

21. Veit Medick and Severin Weiland, "German Agency to Mine Facebook to Assess Creditworthiness," *Spiegel Online International*, June 7, 2012.

22. Michael Fertik, "Your Future Employer Is Watching You Online, You Should Be Too," *HBR Blog Network*, April 3, 2012.

23. Susan Adams, "More Employers Using Social Media to Hunt for Talent," *Forbes*, July 13, 2011.

24. ODM Group, "Social Media."

25. Chris Anderson, *The Impact of Social Media on Lodging Performance*, Cornell

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

University Center for Hospitality Research, 2012.

26. "Berkeley Economists Study Link Between Online Reviews and Restaurant Bookings," *Review Trackers*, September 6, 2012.

27. CSIMarket, "eBay Inc. Active Users," August 2013.

28. "eBay Inc. Reports Strong Fourth Quarter and Full Year 2011 Results," eBay press release, January 18, 2012.

29. Craigslist website, www.craigslist.org/about/factsheet.

30. Ian Cowie, "Bank Chief Claims Peer-to-Peer Lenders Could Replace Banks," *Daily Telegraph*, December 17, 2012.

31. Ellen Lee, "As Wikipedia Moves to S.F., Founder Discusses Planned Changes," *San Francisco Chronicle*, November 30, 2007.

32. Kickstarter website, www.kickstarter.com.

33. Cowie, "Bank Chief Claims."

34. "Peer-to-Peer Finance Celebrates its 7th Birthday as UK Banks Inflict the Highest Lending Rates in Recorded History," Zopa press release, March 6, 2012.

35. Sharlene Goff, "Peer-to-Peer Lending: Model Takes Off Worldwide," *Financial Times*, June 13, 2012.

36. Patrick Collinson, "Vince Cable Launches £110m Loan Scheme Aimed at Small Firms," *The Guardian*, December 12, 2012.

37. Goff, "Peer-to-Peer Lending."

38. Elaine Moore and Jonathan Moules, "Peer-to-Peer Loans Company Closes," *Financial Times*, December 7, 2011.

39. Margareta Pagano, "Bank Supremo: Peer-to-Peer Lending Is a Good Reason to Be Cheerful," *The Independent*, December 17, 2012.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

40. Google Apps Documentation and Support, "Gmail App for Blackberry End of Life announcement," support.google.com/a/bin/answer.py?hl=en-uk&hlrm=en-uk&hlrm=en-uk&hlrm=en&answer=1733075.

41. "American Diversified Holdings Corporation Formally Enters $160 Billion Cloud Computing Industry," American Diversified Holdings press release, June 29, 2012.

42. Holm Friebe and Sascha Lobo, *Wir nennen es Arbeit: Die digitale Bohemeoder: Intelligentes Leben jenseits der Festanstellung* [We Call It Work:The Digital Bohemians, or Life Beyond Fixed Employment] (Heyne, 2006).

43. Holm Friebe, "The Digital Bohemians," Goethe Institut, September 2006.

44. Reuven Gorsht, "Unemployed? Buy An iPhone," *Forbes*, January 4, 2013; Benedikt Fuest, "Das virtuelle Büro ist die Basis für die Zukunft" [The Virtual Office Is the Basis for the Future], *Die Welt*, January 19, 2013; and Jessica Leeder, "Virtual Offices Are Altering the Future of Work," *Globe and Mail*, December 28, 2012.

45. Fuest, "Das virtuelle Büro."

46. 当然也有很多年纪大的人也非常擅长电子技术。当我们说年轻一代更喜欢使用电子技术的时候并没有要以偏概全。

47. Shane Hickey and Fiona Ellis, "PricewaterhouseCoopers Staff Brought to Book Over Raunchy Emails," *Belfast Telegraph*, November 10, 2010; and Claire Murphy, "Now KPMG Under Fire as Sexist Email Surfaces," *Evening Herald*, November 11, 2010.

48. Evelyn Rusli, "Unvarnished: A Clean, Well-Lighted Place for Defamation," *Tech Crunch*, March 30, 2010.

49. Rusli, "Unvarnished"; Ki Mae Heussner, "Honestly.com Wants You to Rate

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Your Co-Workers," ABC News, October 19, 2010; and Marshall Kirkpatrick, "Unvarnished: Is Pete Kazanjy an Evil Genius?" *ReadWrite*, March 30, 2010.

50. Heussner, "Honestly.com Wants You."

51. 同上。

52. Jason Kincaid, "Cubeduel: Hot or Not Meets LinkedIn. Your Darker Side Will Love It," *Tech Crunch*, January 13, 2011.

53. John Cook, "LinkedIn Shuts Down Cubeduel, the Viral Co-Worker Rating Service," *Puget Sound Business Journal*, January 14, 2011.

54. Michael Arrington, "Reputation Is Dead: It's Time to Overlook Our Indiscretions," *Tech Crunch*, March 28, 2010.

55. Annika Breidthardt, "Annette Schavan Resigns: German Education Minister Quits Amid Plagiarism Scandal," *Huffington Post*, February 9, 2013; "Germany's Education Minister Annette Schavan Quits Over 'Plagiarism' Row," *The Independent*, February 9, 2013; and "German Education Minister Quits Over PhD Plagiarism," *The Guardian*, February 9, 2013.

56. Stephen Evans, "German Minister Annette Schavan Quits Over 'Plagiarism': Analysis," *BBC News*, February 9, 2013.

57. Christoph Amend, "Unter Verdacht" [Under Suspicion], *Die Zeit*, January 31, 2013.

58. John K. Mullen, "Digital Natives Are Slow to Pick up Nonverbal Cues," *Harvard Business Review Blog Network*, March 16, 2012.

59. Adam Hartley, "'Digital Natives' Lack Social Skills and Suffer Increased Attention Deficit Disorder," *TechRadar*, October 28, 2008.

60. 同上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

61. Mullen, "Digital Natives Are Slow."

62. Steven B. Wolff, Ruth Wageman, and Mary Fontaine, "The Coming Leadership Gap: An Exploration of Competencies That Will Be in Short Supply," *International Journal of Human Resources Development and Management*, February 2009.

63. "Yahoo Acquires Summly App," *Yahoo! Finance*, March 27, 2013; and Heesun Wee, "Meet the 17-Year-Old Who Is Reinventing News," *CNBC.com*, November 16, 2012.

64. Ian Kar, "Summly: 5 Fast Facts You Need to Know," *Heavy.com*, March 27, 2013.

65. Tim Bradshaw, "News App Makes Millionaire of Web Whizz Kid," *Financial Times*, March 25, 2013.

66. 同上。

67. "Use of Personal Mobile Devices in the Workplace to Double by 2014," *BCS*, August 8, 2012.

68. Shara Tibken, "Danger-to-Go," *Wall Street Journal* (*Europe Edition*), September 25, 2011.

69. Cisco, *Connected World Technology*.

70. Ian Cook, *BYOD—Research Findings Released*, CXO Unplugged, November 28, 2012.

71. Greg Ferenstein, "Why Banning Social Media Often Backfires," *Mashable*, April 13, 2010.

72. Sharon Gaudin, "Study: 54 Percent of Companies Ban Facebook, Twitter at Work," *Wired*, September 10, 2009.

73. James Surowiecki, "In Praise of Distraction," *The New Yorker*, April 11,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2011.

74. Adi Gaskell, "Banning Social Media at Work Is Useless," *Technorati*, December 20, 2011.

75. Iain Thompson, "Facebook Ban Could Lead to Staff Exodus," V3.co.uk, June 5, 2008.

76. Oscar Wilde, *The Picture of Dorian Gray* (1890).

第五章

1. "Population Seven Billion: UN Sets Out Challenges," *BBC News*, October 26, 2011.

2. "U.S. and World Population Clock," U.S. Census Bureau, U.S. Department of Commerce, www.census.gov/popclock/.

3. United Nations Population Division, *World Population Prospects*, 2002 Revision; and "World Population to Reach 10 Billion by 2100 if Fertility in All Countries Converges to Replacement Level," United Nations press release, May 3, 2011.

4. Sarah Harper, *Ageing Societies: Myths, Challenges and Opportunities* (Hodder Arnold, 2006).

5. Sebastian Mallaby, "Japan Should Scare the Eurozone," *Financial Times*, December 11, 2012.

6. "Meet the Most Typical Person on Earth," *The Week*, March 7, 2011.

7. "World's Population to Reach 7 Billion this Month," *Daily Telegraph*, October 17, 2011.

8. "World Population to Reach 10 Billion."

9. United Nations Department of Economic and Social Affairs, International

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Migration 2006, March 2006. 第七个国家是美国。

10. Joel E. Cohen, *Beyond Population: Everyone Counts in Development*, Center for Global Development, July 2010.

11. Deutsche Stiftung Weltbevölkerung [German World Population Foundation], *Datenreport: Soziale und demographische Daten zur Weltbevölkerung* [Data Report: Social and Demographic Data on the World's Population], 2007.

12. United Nations Population Division, *Replacement Migration: Is It a Solution to Declining and Aging Populations?* 2000.

13. Guan Xiaofeng, "Most People Free to Have More Child [sic]," *China Daily*, July 11, 2007.

14. Jeffrey Kluger, "China's One-Child Policy: Curse of the 'Little Emperors,' " *Time*, January 10, 2013.

15. Science magazine podcast, January 11, 2013.

16. Alexa Olesen, "Experts Challenge China's 1-Child Population Claim," Associated Press, October 27, 2011.

17. "400 Million Births Prevented by One-Child Policy," *People's Daily*, October 28, 2011.

18. "China Faces Growing Gender Imbalance," *BBC News*, January 11, 2010.

19. Dominic Bailey, Mick Ruddy, and Marina Shchukina, "Ageing China: Changes and Challenges," *BBC News*, September 20, 2012.

20. Malcolm Moore, "China: The Rise of the 'Precious Snowflakes'," *Daily Telegraph*, January 8, 2012.

21. Kluger, "China's One-Child Policy."

22. 我们要说明的是，据心理学家说某些性格特征有特别的定义，即，责任感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(有组织的、彻底的、注重细节),悲观情绪(焦虑、自我防卫),神经质(焦虑、紧张)。

23. L. Cameron et al., "Little Emperors: Behavioral Impacts of China's One-Child Policy," *Science*, January 10, 2013.

24. "China's One-Child Policy 'Has Created Risk Averse Little Emperors'," *Daily Telegraph*, January 11, 2013.

25. "China Thinktank Urges End of One-Child Policy," *The Guardian*, October 31, 2012; and Tom Phillips, "Chinese Academics Urge End to One-Child Policy," *Daily Telegraph*, July 5, 2012.

26. "China Thinktank Urges End."

27. United Nations, World Population Ageing: 1950—2050, 2002.

28. United Nations, *Population Facts*, April 2012.

29. United Nations, *Population Challenges and Development Goals*, 2005.

30. Alex Spillius and Julian Ryall, "World Faces Ageing Population Time Bomb, Says UN," *Daily Telegraph*, October 1, 2012.

31. Carl Haub, "World Population Aging: Clocks Illustrate Growth in Population Under Age 5 and Over Age 65," Population Reference Bureau, January 2011.

32. IMF, *Global Financial Stability Report*, International Monetary Fund, April 2012.

33. Philippa Roxby, "Is There a Limit to Life Expectancy?" *BBC News*, March 19, 2011.

34. 同上。

35. "Into the Unknown," *The Economist*, November 18, 2010.

36. Hiroshi Yoshikawa, "Japan's Aging Population and Public Deficits," *East Asia Forum*, June 21, 2012.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

37. "Into the Unknown."

38. Julian Ryall, "Japan's Population Contracts at Fastest Rate Since at Least 1947," *Daily Telegraph*, January 3, 2012.

39. "Into the Unknown."

40. 同上。

41. Yoshikawa, "Japan's Aging Population."

42. "Into the Unknown."

43. Takashi Oshio and Akiko Sato Oishi, *Social Security and Retirement in Japan: An Evaluation Using Micro-Data*, National Bureau of Economic Research, January 2004.

44. "Aging Populations in Europe, Japan, Korea, Require Action," *India Times*, March 22, 2000.

45. OECD, Factbook *2011–2012: Economic, Environmental and Social Statistics*, 2012.

46. Richard Cincotta, *Population Aging: A Demographic and Geographic Overview*, National Intelligence Council, Global Trends 2030 website, July 30, 2012.

47. "World Briefing—Asia: Japan Most Elderly Nation," *New York Times*, July 1, 2006.

48. Tim Ross, and James Kirkup, "Steve Webb: The Era of Early Retirement Is Over," *Daily Telegraph*, January 9, 2013.

49. Mallaby, "Japan Should Scare."

50. Laurence Kotlikoff, "What Neither Candidate Will Admit—Social Security Is Desperately Broke," *Forbes*, July 13, 2012.

51. William Selway, "U.S. States Pension Fund Deficits Widen by 26%, Pew

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Center Study Says," *Bloomberg*, April 26, 2011.

52. Ross and Kirkup, "Steve Webb."

53. Hay Group, *The War for Leaders: How to Prepare for Battle*, December 2007.

54. V. Rukmini Rao and Lynette Dumble, "Why the World Is More Dangerous with Fewer Girls," *The Age*, January 17, 2013.

55. Amartya Sen, "More Than 100 Million Women Are Missing," *New York Review of Books*, December 20, 1990.

56. Monica Das Gupta et al., *Why Is Son Preference so Persistent in East and South Asia? A Cross-Country Study of China, India, and the Republic of Korea*, World Bank, January 2003.

57. Monica Das Gupta, "Cultural Versus Biological Factors in Explaining Asia's 'Missing Women': Response to Oster," *Population and Development Review*, June 2006.

58. Rao and Dumble, "Why the World."

59. Das Gupta et al., *Why Is Son Preference*.

60. Rao and Dumble, "Why the World."

61. 同上。

62. Sen, "More Than 100 Million."

63. Tasneem Siddiqui, "Migration and Gender in Asia," UN Expert Group Meeting on International Migration and Development in Asia and the Pacific, September 19, 2008.

64. *International Migration Report 2009: A Global Assessment*, United Nations Department of Economic and Social Affairs, December 2011.

65. "UNFCCC Executive Secretary Says Significant Funds Needed to Adapt to

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Climate Change Impacts," United Nations Framework Convention on Climate Change press release, April 6, 2007.

66. Robert O., *Future Trajectories of Migration and Issues Policy Makers Will Face—Migration and Europe*, National Intelligence Council, Global Trends 2030 website, July 9, 2012.

67. 摩尔定律(Moore's Law)是计算机行业的公理,内容是半导体芯片上集成的晶体管和电阻数量将每两年增加一倍,性能也将提高一倍。

68. Hay Group, *The War for Leaders*.

69. Richard van Noorden, "Global Mobility: Science on the Move," *Nature*, October 17, 2012.

70. Hay Group analysis.

71. Jane Qiu, "China Targets Top Talent from Overseas," *Nature*, January 28, 2009; and van Noorden, "Global Mobility."

72. Robert O., *Future Trajectories*.

73. *The MetLife Study of Working Caregivers and Employer Health Care Costs: New Insights and Innovations for Reducing Health Care Costs for Employers*, University of Pittsburgh, Institute on Aging, February 2010.

74. "Your U.S. Benefits Program: Winning with Wellness," Hewlett Packard brochure, January 2013; and IBM website.

75. Thomas Öchsner, "Weniger als 200 Deutsche nutzen Pflege-Auszeit" [Less than 200 Germans Use Care Leave], *Süddeutsche Zeitung*, December 28, 2012; and OECD, "Help Wanted? Providing and Paying for Long-Term Care," Organisation for Economic Co-operaton and Development, May 18, 2011.

76. Sylvia Ann Hewlett and Ripa Rashid, *Winning the War for Talent in Emerging*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Markets: Why Women Are the Solution (Harvard Business Press Books, 2011).

77. Rahim Kanani, "Winning the War for Talent in Emerging Markets: Why Women Are the Solution," *Forbes*, September 6, 2011.

78. Michael Austin, "India's Missing Women," *The American*, January 10, 2013.

79. Kanani, "Winning the War."

80. 同上。

81. World Economic Forum, *Corporate Gender Gap Report*, 2010.

82. Kanani, "Winning the War."

83. 同上。

84. Hewlett and Rashid, *Winning the War*.

85. Kanani, "Winning the War."

86. Hewlett and Rashid, *Winning the War*.

87. Kanani, "Winning the War."

第六章

1. Paul Taylor et al., "Samsung Gets Ticking with Smartwatch Launch." *Financial Times*, September 4, 2013.

2. Lance Laytner, "Did Steve Jobs Study Star Trek?" *Edit International*, 2011; Michael Cooney, "The Top 10 Real-Life Star Trek Inventions," *Network World*, February 11, 2007; and Reed Farrington, "Treknobabble #50: Top 10 Star Trek Inventions in Use Today," www.filmjunk.com, January 21, 2009.

3. "Probable Quotes from History," *The MATYC* [*Mathematics Association of Two-Year Colleges*] *Journal* 12, no. 3, Fall 1978, p. 189.

4. Vincenzo Balzani, Alberto Credi, and Margherita Venturi, "Molecular Devices

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

and Machines," *Nano Today*, April 2007.

5. K. Eric Drexler, Chris Peterson, and Gayle Pergamit, *Unbounding the Future: The Nanotechnology Revolution* (William Morrow,1991).

6. Bill Joy, "Why the Future Doesn't Need Us," *Wired*, April 4, 2000.

7. "As Nanotechnology Goes Mainstream, 'Toxic Socks' Raise Concerns; Unknown Risks from Nanosilver Cited," *Science Daily*, April 7, 2008.

8. "Market Research Forecast Tissue Engineering Market at $11 Billion by 2012," Marketresearch.com, February 15, 2012.

9. Manik Surtani, "On Ubiquitous Computing," talk presented at the Institute of Physics conference Physics in Perspective 2012, February 14, 2012.

10. Joy, "Why the Future."

11. Caroline Perry, "What Ultra-Tiny Nanocircuits Can Do," *Harvard Gazette*, February 9, 2011.

12. "Columbia Engineers Prove Graphene Is the Strongest Material,"www.columbia.edu, July 21, 2008.

13. Alex Hudson, "Is Graphene a Miracle Material?" *BBC News*, May 21, 2011.

14. "Columbia Engineers Prove."

15. Hudson, "Is Graphene a Miracle."

16. Anna Kurkijärvi, "Hero Material: 10 Fascinating Facts About Graphene," *Conversations by Nokia*, conversations.nokia.com, February 7, 2013.

17. Hudson, "Is Graphene a Miracle."

18. Nidhi Subbaraman, "Flexible Touch Screen Made with Printed Graphene," *MIT Technology Review*, June 21, 2010.

19. "Graphene and Human Brain Project Win Largest Research Excellence Award

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

in History, as Battle for Sustained Science Funding Continues," European Commission press release, January 28, 2013; and Iain Thompson, "Nokia Shares $1.35bn EU Graphene Research Grant," *The Register*, February 1, 2013.

20. Hudson, "Is Graphene a Miracle."

21. Simon Karger, "The Cutting Edge of Surgery," Cambridge Consultants, Autumn 2012.

22. Ray Kurzweil, "Bring on the Nanobots, and We Will Live Long and Prosper," *The Guardian*, November 22, 2007.

23. Anne Trafton, "Turning Off Cancer Genes," *MIT News*, November 16, 2010; and Kurzweil, "Bring on the Nanobots."

24. Andrew Goldman, "Talk: Ray Kurzweil Says We're Going to Live Forever," *New York Times*, January 25, 2013.

25. "Nanotechnology in Food," UnderstandingNano.com.

26. Emily Sohn, "Scorpion Venom Tapped as Pesticide," ABC, January 20, 2010: and Bob Beale, "Funnel Webs Reduce Insecticide Need," ABC, July 7, 2003.

27. Kurzweil, "Bring on the Nanobots."

28. Farhad Manjoo, "The Bully on the Night Stand," *New York Times*, June 27, 2012.

29. Nick Goldman et al., "Towards Practical, High-Capacity, Low-Maintenance Information Storage in Synthesized DNA," *Nature*, May 15, 2012; "Test-Tube Data," *The Economist*, January 26, 2013; and Robert F. Service, "Half a Million DVDs in Your DNA," *Science*, January 23, 2013.

30. "7 Massive Ideas That Could Change the World," *Wired*, January 17, 2013.

31. www.pipistrel.si.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

32. Grant Naylor, *Better Than Life* (Penguin, 1991).

33. Steve Connor, "Students Could Face Compulsory Drug Tests as Rising Numbers Turn to 'Cognitive Enhancers' to Boost Concentration and Exam Marks," *The Independent*, November 7, 2012.

34. W. S. Bainbridge, *Converging Technologies* (*NBIC*), U.S. National Science Foundation, 2003.

35. Stephen Harris, "Cyborg Pioneer Prof Kevin Warwick," *The Engineer*, October 3, 2011.

36. M. N. Gasson et al., "Invasive Neural Prosthesis for Neural Signal Detection and Nerve Stimulation," *International Journal of Adaptive Control and Signal Processing*, June 2005.

37. University of Reading website, www.reading.ac.uk/.

38. Kevin Warwick et al., "Thought Communication and Control: A First Step Using Radiotelegraphy," *IEE Proceedings Communications*, June 25, 2004.

39. Joy, "Why the Future."

40. CIA, The Darker Bioweapons Future, Central Intelligence Agency, November 3, 2003.

41. K. Eric Drexler, *Engines of Creation: The Coming Era of Nanotechnology* (Anchor Books, 1986); and Joy, "Why the Future."

42. Henry David Thoreau, *Walden* (Ticknor and Fields, 1854).

43. Jeff Klein, "Only Time Will Tell if Nanotechnology Will Be the 'New Asbestos'," *Boulder Business Law Advisor*, March 25, 2011.

44. Steven Vaughan, "Laying Down the Law on Nanotechnology," *The Guardian*, June 11, 2012.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

45. Klein, "Only Time Will Tell."

46. James Abbey, "Nanotechnology: Market Growth and Regional Initiatives," *Connexions*, April 11, 2012.

47. Donald Light, "A Scenario: The End of Auto Insurance," *Celent*, May 8, 2012.

48. Lucintel, *Global Motor Vehicle Insurance Industry 2012—2017: Trend, Profit, and Forecast Analysis*, June 2012.

49. Chunka Miu, "Fasten Your Seatbelts: Google's Driverless Car Is Worth Trillions (Part 1)," *Forbes*, January 22, 2013.

50. Jonathan Cohn, "The Robot Will See You Now," *The Atlantic*, March 2013.

51. "DNA Nanorobot Triggers Targeted Therapeutic Responses," *Science Daily*, February 16, 2012.

52. Alice Park, "Top 10 Medical Breakthroughs: 7. Speeding DNA-Based Diagnosis for Newborns," *Time*, December 4, 2012.

53. Matt Ridley, "Editing Our Genes, One Letter at a Time," *Wall Street Journal*, January 11, 2012; and Randall Parker, "New Gene Editing Technique to Revolutionize Gene Therapy?" *Future Pundit*, January 8, 2012.

54. Jeremy J. Song et al., "Regeneration and Experimental Orthotopic Transplantation of a Bioengineered Kidney," *Nature Medicine*, April 14, 2013; and James Gallagher, "Scientists Make 'Laboratory-Grown' Kidney," *BBC News*, April 15, 2013.

55. Masahito Tachibana et al., "Human Embryonic Stem Cells Derived by Somatic Cell Nuclear Transfer," *Cell*, May 15, 2013; and Ian Sample, "Human Embryonic Stem Cells Created from Adult Tissue for First Time," *The Guardian*, May 15, 2013.

56. "The Third Industrial Revolution," *The Economist*, April 21, 2012; Tim Hulse, "Big in 2013: 3D Printing," *BA Business Life*, January 1, 2013; and Alexander Hotz,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"3D Printers Shape Up to Lead the Next Technology Gold Rush," *The Guardian*, October 5, 2012.

57. "The Third Industrial Revolution."

58. Spencer Thompson, "3D Printing Is Coming—So Let's Not Strangle the Industry at Birth," *The Guardian*, October 16, 2012; and "The Third Industrial Revolution."

59. "The Third Industrial Revolution"; and Hotz, "3D Printers Shape Up."

60. "The Third Industrial Revolution."

61. Robert A. Guth, "How 3D Printing Figures to Turn Web Worlds Real," *Wall Street Journal*, December 12, 2007.

62. "The Third Industrial Revolution."

63. Thompson, "3D Printing Is Coming."

64. James Legge, "US Government Orders Cody Wilson and Defense Distributed to Remove Blueprint for 3D-Printed Handgun from the Web," *The Independent*, May 10, 2013.

65. Rosabeth Moss Kanter, "To Create Jobs, Break the ICE—Innovate, Collaborate, Educate," *Huffington Post*, June 24, 2012; and Darren Murph, "Verizon's Innovation Center: Incubating the Next Generation of Connected Devices Keeps the 'Dumb Pipe' Naysayers at Bay," *engadget*, June 3, 2013.

66. IBM, *Leading Through Connections: Insights from the Global Chief Executive Study*, 2012.

67. Hay Group, *Best Companies for Leadership*, 2012.

68. Ariel Schwartz, "The Future of Work: Quantified Employees, Pop-Up Workplaces, and More Telepresence," *Fast Company*, January 23, 2013.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

69. Alex McNally, "Nestlé Buys Novartis Medical Nutrition in Long-Awaited Deal," Nutraingredients.com, July 2, 2007.

第七章

1. 这对于公开上市公司和私营企业来说都一样。不过拥有这两种所有权形式的公司以及它们对领导方式的不同诉求已经超过了本书的讨论范围。

2. 本土市场间的差异程度在某些领域会大一些。这一点在消费品行业可能比在汽车制造这种基于特定平台的行业更明显。但即便是在汽车制造行业，标准化的平台也无法帮助一个德国零部件供应商从中国原始设备制造商这里赢得业务。

3. *New Oxford Dictionary of English* (Oxford University Press, 1998).

4. 这种对于年轻员工来说很正面的结果可能与当下的经济气候并不相容——特别是在欧洲，好几个国家的年轻人失业率已经达到前所未有的高度。这种局面是金融系统崩溃的后果，导火索是一个特定环境（银行业）的短期休克（信用危机），或者可以引用纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）在《黑天鹅：如何应对不可预知的未来》（中信出版社，2011）一书中提出的“黑天鹅”这个词。黑天鹅与大趋势不同，大趋势是长期的，并且影响的范围非常广。我们希望那些被金融危机所挫伤的经济体到2030年会有所变化。

5. A. Reckwitz, "Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing," *European Journal of Social Theory*, vol. 5, no. 2,2002, p. 249.

6. danah m. boyd [*sic*] and Nicole B. Ellison, "Social Network Sites: Definition, History, Scholarship," *Journal of Computer-Mediated Communication*,vol. 13, 2007, pp. 210−230; and Nicole B. Ellison, Charles Steinfield, and Cliff Lampe, "The Benefits of Facebook 'Friends': Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites," *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 12, 2007, pp.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1143－1168.

第八章

1. Kerstin Bund, Uwe Jean Heuser, and Claas Tatje, "Die Super-Männchen. Begabt, bescheiden und effizient: die Konzernlenker von heute sind anders. Sind sie die besseren Chefs?" [The Supermen. Talented, Modest and Efficient. Today's Corporate CEOs Are Different. Are They Better Leaders?], *Zeit Online*, June 28, 2012.

2. "Aktionärswatsche für Schrempp: 'Er ist ein Manager des Misserfolgs'" [A Blow from Shareholders for Schrempp: "He Is a Manager of Failure"], *Spiegel Online*, March 31, 2005.

3. 在生物学中，当然只有"大哥大"式的雄性动物。但是说到"领导"界，我们很容易就能找到具有"大哥大"式领导特质的女性，比如前英国首相玛格丽特·撒切尔(Margaret Thatcher)。但是这种领导方式一般都被男性采用，是典型的男性行为。

4. Mats Alvesson and Stefan Sveningsson, "The Great Disappearing Act: Difficulties in Doing Leadership," *The Leadership Quarterly*, vol. 14, 2003.

5. William H. Drath and Charles J. Palus, *Making Common Sense*, CCL Report No. 156, 1994. 这是对他们所作出的定义的粗略概括，但是对本书来说已经足够。"社会实践"这个词有很长的哲学和社会理论渊源，始于不同的哲学院校。请见 Georg Vielmetter, *Die Unbestimmtheit des Sozialen. Zur Philosophie der Sozialwissenschaften* [The Indeterminacy of the Social: On the Philosophy of Social Science], eds. Axel Honneth, Hans Joas, and Claus Offe (Campus Press, 1998).A great overview can be found in Andreas Reckwitz, "Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing," *European Journal of Social Theory*, vol. 5, no. 2, 2002.

6. Brigid Carroll, Lester Levy, and David Richmond, "Leadership as Practice:

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Challenging the Competency Paradigm," *Leadership*, vol. 4, 2008. Another critique of the competency framework can be found in Richard Bolden, "Leadership Competencies: Time to Change the Tune," *Leadership*, vol. 2, 2006.

7. 这些是合益集团经过多年调查研究得出的六大领导方式。详情请见 Mary Fontaine, Ruth Malloy, and Scott Spreier, "Leadership Run Amok," *Harvard Business Review*, June 2006.

8. 我们并不是说这些方式在任何时候都是不合适的。有效的领导取决于环境。就好像起火的时候，我们不会期望消防队员坐下来讨论灭火的方法直到达成共识（参与型的领导方式）。我们希望他们能大声发号施令（指令型的领导方式）。同样的，在一个企业环境中，指令型的、领跑型的领导方式在危急中或是扭转局势的时候都是有效的。"大哥大"式领导者的问题在于他们长期过于依赖这些方式，而且他们不听取别人的意见。

9. 有关"后英雄主义领导方式"更多信息可见 Fabian Lotze, *Practical Implications of Post-Heroic Leadership Theories: A Critical Examination*, dissertation, Anglia Ruskin University, September 2011. 还有 Noshir S. Contractor et al., "The Topology of Collective Leadership," *The Leadership Quarterly*, vol. 23, 2012, pp. 994－1011.另请见 Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*（Harper Business, 2001）.一个更早的与"后英雄主义领导方式"相似的领导方式是"仆人式领导者"，这类领导者主要关注员工和团体的成长及财富。请见 Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, 25th Anniversary Edition（Paulist Press, 2002）.

10. *New York Times Magazine*, October 28, 1973.

11. Ian Robertson, *The Winner Effect: How Power Affects Your Brain*（Bloomsbury, 2012）.

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12. Jan-Emmanuel De Neve et al., "Born to Lead? A Twin Design and Genetic Association Study of Leadership Role Occupancy," *The Leadership Quarterly*, vol. 24, 2013, pp. 45－60.

13. Fontaine, Malloy, and Spreier, "Leadership Run Amok."

14. Ruth Malloy, *The Women Executives Study. A Comparative Study of Highly Successful Female Leaders with Their Male and Typical Female Counterparts*, McClelland Center for Innovation and Research, Hay Group, February 2004. See also *Style Matters: Why Women Executives Shouldn't Ignore Their "Feminine Side,"* Hay Group, 2012.

15. Bund, Heuser, and Tatje, "Die Super-Männchen."

16. 冰山的插图和对个性的描述来源于合益集团的文章 *The Three Social Motives*. 该文章基于 David C. McClelland, *Motives, Personality, and Society*（Praeger, 1984）; and David C. McClelland and D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 1, 1995, pp. 126－139.

17. 动机得分测验是由戴维·麦克莱兰研发的，可以用来了解社会型动机，在合益集团网站上可获取 http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/ourproducts/item_details.aspx?itemid=53&type=2&t=1

18. 我们关于去自我中心领导者能力的研究部分借鉴了 Signe Spencer, Ruth Malloy, Deb Nunes, and Ruth Wageman 为合益集团所做的杰出的实证研究，研究目的是了解首席执行官和高级执行官要成功所必须具备的能力。请见 Hay Group, *CEO Competency Dictionary Version 3.0*, November 2011, 和 *Executive Competency Dictionary Version 2.0*, November 2011. 这个研究抓住了这些高效成功的执行官们的特质。

19. Max Weber 的"理想化的模式"是一个假想的概念，通过强调社会现实的重要方面来分析、整理和解读社会现实。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (Bantam Doubleday Dell, 1996).

21. Rick Lash and Chris Huber, *Leading in a Global Environment: 2010 Best Companies for Leadership Study*, Hay Group, January 25, 2011.

22. 同上。

23. Stewart Ashley Dutfield, "Leadership and Meaning in Collective Action," *Leadership Review*, vol. 5, Spring 2005, p. 24.

24. "Stephen Elop's Memo in Full," FT.com, February 9, 2011.

25. Susie Cranston and Scott Keller, "Increasing the Meaning Quotient at Work," *McKinsey Quarterly*, January 2013.

26. "Stephen Elop's Memo."

27. 同上。有趣的是，埃洛普的备忘录只讲到了两个视角：公司视角（大逆转的故事）和顾客视角（讨论对诺基亚的品牌觉知），并没有提到社会视角、团队视角和个人视角。在这个关键的阶段，他全神贯注与核心部分：公司和顾客。其他的视角在创造意义的过程中也会被考虑进去。

28. 创造一支高效领导团队的程序和条件可见 Ruth Wageman et al., *Senior Leadership Teams: What It Takes to Make Them Great* (Harvard Business School Press, 2008).我们在这里所描述的高级领导团队的领导能力是以这本书为基础的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Leadership
2030

当互联网已经让近一半的IBM员工不在公司上班，
在2030年，远程办公是否已经成为一种常态，每天早上，不再有砖瓦结构的办公楼等待我们去上班？

当沙尘暴、雾霾等天气灾害接踵而至，
在2030年，人类的集体环保需求会不会导致一些行业减产或者直接灭亡？

当eBay已经有2/3的线上交易都是通过P2P完成的，
在2030年，P2P会不会取代传统的金融机构？

当石油储量早在2006年就越过峰值，
而全球化2.0却持续不断地把成百万的消费者送入中产阶级，
在2030年，消费需求和消费能力的双重增长会不会引发石油危机？

陈玮

万科集团执行副总裁、首席人力资源官

这是一本启发我们思考未来、探索未来、准备未来的好书。

岑颖寅

合益集团大中华区副总裁、中国领导力和人才管理学科负责人

在19世纪末的英国，人们曾想当然地认为马车将一直会是最重要的交通工具，结果大量饲养马匹，引发了马粪危机。在“唯一不变的就是变化本身”的现今，很难设想更别提预测15年后的商业世界，因此对未来我们难免有着一些忧虑。本书试图阐释一些我们十之八九“逃不开躲不了”的趋势，用以警醒企业管理者将来可能会遇到什么，以及如何调整自我以应对未来。





上架建议：商业趋势
ISBN 978-7-5057-3446-3
9 787505 734463
定价：45.00元